



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

## ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

### **Trabajo TFPP:**

### **“La importancia de una buena motivación laboral”**

**Carrera:** Licenciatura en Administración Y Gestión Empresarial

**Tutor:** López, Matías  
matiaslo@unsam.edu.ar

**Alumnas:** Moyano, Gabriela (gabrielar.moyano@gmail.com)  
Rodríguez, Vanina (rodriguez.vanina@gmail.com)

- Año 2019 -

# ABSTRACT

Toda empresa, cualquiera sea su tamaño y/o actividad, siempre necesitará de diferentes recursos para lograr sus objetivos. Uno de los más importantes, es el factor humano. Por eso es necesario que las organizaciones mantengan a sus empleados continuamente motivados, ya que ellos son la clave del éxito de la compañía y de sus máximos beneficios económicos. Sin embargo, puede ocurrir que este proceso sea visto como un problema para la compañía debido a que existen muchos y diferentes factores que influyen en el desarrollo de las actividades cotidianas, tanto desde la perspectiva de la empresa como desde la de los empleados.

Frente a estos diferentes puntos de vista es que se optó por realizar un trabajo de investigación descriptiva, con el objetivo primordial de identificar y describir las características fundamentales de la importancia de que los empleados estén motivados para el beneficio de la empresa. En el **Capítulo I**, comenzaremos a hablar un poco de la historia de cómo fue cambiando la consideración del trabajador, de ser un simple empleado a ser uno de los recursos más valiosos que tienen las empresas. De esta forma, en el **Capítulo II** nos centramos en el individuo, en la evolución de su motivación a través del tiempo y de cómo esto repercute en el desarrollo de las empresas. Luego, en el **Capítulo III y IV**, nos enfocaremos en cómo este escenario de motivación o desmotivación del empleado afecta a la productividad de la empresa y qué tipo de liderazgo es necesario para la toma de decisiones al respecto. Más adelante, en el **Capítulo V**, nos centraremos en diferentes relevamientos (global y propia local) sobre las repercusiones que tiene la motivación laboral en el desarrollo de las tareas por parte de los empleados, para finalmente poder dar algunas ideas y recomendaciones generales.

## **PALABRAS CLAVES:**

Recurso Humano – Capital Intelectual - Motivación – Productividad – Liderazgo

# INDICE

ABSTRACT .....	i
INDICE .....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
Metodología de trabajo.....	2
Objetivo.....	3
Justificación.....	3
CAPÍTULO I. EL CAPITAL INTELECTUAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	4
1.1-. El Capital Intelectual.....	4
1.2-. Recursos Humanos.....	6
1.2.1-. El área de RRHH como responsabilidad de línea y función de staff.....	10
1.2.2-. El área de RRHH como proceso.....	11
1.2.3-. Modelo de gestión de recursos humanos de Dave Ulrich .....	13
1.2.3-. Objetivos del área.....	15
1.2.4-. Importancia de una buena relación mutua .....	16
1.3-. Resumen del capítulo.....	17
CAPÍTULO II. EL INDIVIDUO: SU CONDUCTA Y MOTIVACIÓN.....	18
2.1-. La conducta humana.....	18
2.2-. La motivación .....	20
2.3-. Tipos de Motivación .....	21
2.4-. Teorías de la motivación .....	23
2.4.1-. Teorías del Contenido.....	23
2.4.2-. Teorías del Proceso.....	29
2.4.3-. Teoría del Reforzamiento .....	30
2.5-. Proceso de Motivación .....	31
2.6-. Motivación y cultura.....	35
2.7-. Causas y consecuencias de la desmotivación.....	36
2.8-. Resumen del capítulo.....	39

CAPÍTULO III. LAS EMPRESAS Y EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN .....	40
3.1-. Productividad .....	40
3.1.1-. Indicadores .....	41
3.1.2-. Factores influyentes.....	43
3.1.3-. Beneficios .....	44
3.2-. Clima Laboral.....	45
3.3-. Procesos para mantener a las personas .....	46
3.4-. Resumen del capítulo.....	48
 CAPÍTULO IV. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN.....	49
4.1-. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo .....	50
4.2-. Los cuatro campos de la inteligencia emocional aplicados al liderazgo.....	52
4.3-. Autoestima y poder personal en un líder .....	53
4.4-. Los siete pecados capitales que arruinan la gestión de un líder.....	53
4.5-. Las siete habilidades emocionales del líder altamente efectivo.....	57
4.6-. Estilos de Liderazgos eficaces contra ineficaces .....	57
4.7-. Resumen del capítulo.....	59
 CAPÍTULO V. PASADO, PRESENTE Y FUTURO.....	61
5.1-. Argentina y el mundo .....	61
5.2-. Análisis propio.....	68
5.2.1-. Metodología y procedimiento .....	68
5.2.2-. Análisis de resultados relevantes.....	69
5.3-. Industria 4.0 .....	75
5.3.1-. La empresa 4.0 .....	77
5.3.2-. Los trabajadores 4.0.....	79
 CONCLUSIÓN.....	81
Conclusión Personal: Gabriela Moyano.....	83
Conclusión Personal: Vanina Rodríguez .....	85
 ANEXO .....	87
Resultados generales de nuestro relevamiento.....	87

BIBLIOGRAFÍA.....	91
INFOGRAFIA.....	96

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día, uno de los aspectos más alarmantes para las organizaciones es la desmotivación de su personal y ninguna empresa, sea PyME o Multinacional, se encuentra ajena a esta situación. La falta de motivación en los empleados puede provocar a una baja productividad de la empresa, no permitiendo que pueda cumplir con los estándares de calidad que le exigen sus clientes. Además, de acuerdo a los factores que manejen será el tipo de estrategia que deba enfrentar la alta gerencia en el futuro.

En el pasado, la motivación y la formación laboral era considerada por las empresas como una pérdida de tiempo sin sentido, sin darse cuenta que con el paso del tiempo muchas comenzaban a estancarse y se volvían poco competitivas. Pero a medida que fue el mercado el que se volvió más competitivo, las empresas se vieron obligadas a darle mayor atención a cómo se desarrollaban y que para ello dependían de cómo se desenvolvían sus empleados. Al ver que la motivación jugaba un papel importante, se encontraron con que brindaba:

- **Mayor compromiso con la empresa** por parte de los empleados, ya que al sentirse valorados se encontraban más a gusto con las tareas que les eran asignadas.
- **Mayor rendimiento laboral** de los empleados, porque al estar motivados rinden más y hacen su trabajo con una mayor eficiencia.
- **Más y mejores ideas de mejoras**, debido a que los trabajadores serán capaces de tener nuevas ideas y podrán transmitirlos a sus superiores.
- **Menores inconvenientes para la empresa**, como ser las ausencias por enfermedades laborales, accidentes de trabajo, impuntualidades, faltas continuas sin justificación, creación de un mal ambiente de trabajo, malas relaciones entre compañeros, etc., lo cual conlleva pérdidas económicas para el negocio debido a la desmotivación de los empleados,
- **Mayor competitividad empresarial** al tener empleados motivados que rinden más, tienen más y mejores ideas por sentirse a gusto en su trabajo, dando lo máximo de sí mismos.

- **Lograr una mejor imagen de la empresa como buen empleador** atrayendo nuevos talentos o empleados valiosos.

- **Menos fugas de talentos** de aquellos que no se sienten bien en su espacio de trabajo, ya que al sentirse a gusto y motivados en su empleo optan por permanecer en la empresa aunque otras les ofrezcan mejores condiciones. Tan importante es saber retener los talentos como captarlos, por lo que las empresas deben diseñar estrategias para ambas situaciones.

La motivación laboral supone un cambio cualitativo, como una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada, y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas que realizan.

### **Metodología de trabajo**

Para este trabajo, se seleccionaron distintos métodos que nos permitieran dar una explicación y deducción más certera y enfocada de la situación. En primera instancia se utilizará un método inductivo, partiendo de los datos particulares para llegar a las conclusiones generales; es decir, se partirá del impacto que ocasiona la motivación en los empleados y cómo esto repercute en las empresas. Luego, se buscará descomponer cada uno de los elementos influyentes para poder estudiar los conceptos individualmente. A partir del análisis realizado, intentaremos demostrar que mantener a los empleados satisfechos hace que se enfoquen mejor en el desarrollo de su trabajo; logrando así identificar la percepción de la dificultad y definiendo el problema.

Ante lo expuesto, se optó por llevar adelante una investigación de tipo descriptiva con el objetivo primordial de identificar y describir las características fundamentales de la importancia para el beneficio de la empresa de que los empleados estén motivados, pudiendo obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. Por último, nos centraremos en una investigación aplicada haciendo hincapié en determinar y aplicar soluciones a la falta de motivación de los empleados

que afectan al rendimiento de las organizaciones. Dicha investigación está basada en los diferentes aportes teóricos recabados.

De esta forma, la estructura de esta investigación se centrará en la recolección de datos primarios utilizando el conocimiento teórico sumado a hechos reales, para que el análisis realizado se pueda aplicar en la realidad de las empresas. Es así que tendrá un carácter documental, basándose en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos, sitios on line y una encuesta.

### **Objetivo**

El objetivo de este trabajo será determinar la incidencia que tiene la falta de motivación en los empleados, intentando identificar las causas que la originaron, sus consecuencias y cómo afecta a la calidad del trabajo realizado y su rendimiento. Así como también, analizar las diferentes conductas que pueden tener las personas ante las variadas situaciones que se pueden presentar en el entorno laboral y que afecten a la motivación, teniendo en cuenta las distintas teorías planteadas sobre el tema y sus respectivas críticas.

De esta manera, queremos proyectar sugerencias acordes que permitan mejorar el ambiente laboral, como así también el crecimiento de la empresa.

### **Justificación**

El buen clima laboral dentro de una empresa influye tanto en la satisfacción del trabajador como en la productividad del mismo. Por esto, es necesario conocer a fondo la percepción que ellos tienen de las condiciones en las que desarrollan sus tareas y cuáles son sus expectativas. No olvidemos que todas las situaciones y acciones en su conjunto son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización. A mayor motivación, mejor será el aumento de la productividad grupal; en cambio al bajar, lo que aumenta es la probabilidad de una baja en la productividad.



# CAPÍTULO I

## EL CAPITAL INTELECTUAL

## Y LOS RECURSOS HUMANOS

Anteriormente, en los inicios del Siglo XX era común hablar/tratar del/al trabajador simplemente como “mano de obra”; a medida que fue pasando el tiempo, esta denominación fue cambiando al introducir el concepto de “recurso humano”. Esto se debe a que cada empleado que conforma una empresa cuenta con cualidades y aptitudes diferentes, ya sean talentos, conocimientos, creatividad. Sin embargo, sigue siendo un tema complejo para las organizaciones la retención de las personas con estas cualidades, haciendo que influya de manera negativa en la productividad de la organización y en el rendimiento propio de los empleados.

Actualmente, más allá del salario monetario que reciben, las principales razones para que un empleado permanezca o abandone una empresa rondan en lo emocional, valorando la flexibilidad, la autonomía, la formación, el equilibrio entre lo personal y lo laboral, un buen ambiente de trabajo. Estos elementos componen lo conocido como **Salario Emocional**. Es por esto que al momento de informar los objetivos de la empresa e intentar motivar a los empleados, la gerencia debe contar con una **Comunicación Efectiva** haciéndoles sentir que son una parte fundamental para lograrlos.

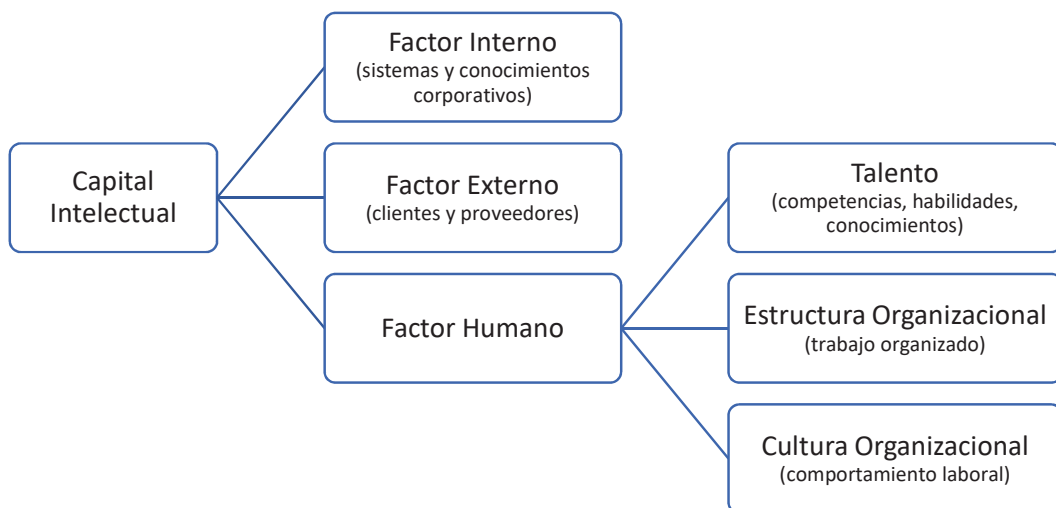
### 1.1-. El Capital Intelectual

Antiguamente, en la era industrial era más ventajoso contar con un gran volumen de los factores de producción tradicionales (la naturaleza, el capital y la mano de obra), permitiendo identificar a la empresa como exitosa según la cantidad acumulada de recursos materiales que poseían (edificios, máquinas, fábricas, etc.). Sin embargo, estos factores ya no están teniendo los mismos rendimientos que antes dado que las organizaciones están invirtiendo cada vez más en la rapidez de respuestas y en las innovaciones de nuevos productos y servicios, requiriendo de las personas para

lograrlos. Basándose en esto, Annie Brooking (1996) desarrolló un modelo en el cuál la empresa se compone de dos tipos de activos<sup>1</sup>:

**Empresa = Activos Materiales + Activos Inmateriales.**

De esta manera junto al recurso financiero tangible necesario para obtener los activos materiales, el **dinero**, las empresas se están enfocando en otro recurso que está ganando cada vez más terreno y que es intangible: el **Capital Intelectual**<sup>2</sup>, compuesto por el *capital interno* (sistemas administrativos, cultura y espíritu organizacional) y el *capital externo* (relaciones con los clientes y proveedores, marcas, prestigio) que conforman y rodean a la organización, y por el *capital humano* (talentos y competencias/habilidades de los empleados):



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Construção de Talentos: coaching y monitoring"

De esta manera, para lograr alcanzar los objetivos de eficiencia, calidad, bajos costos y demás, es importante que las empresas cuenten con el número de empleados necesarios y que éstos estén motivados correctamente para realizar las diferentes acciones y tareas requeridas. Porque, como veremos más adelante en este trabajo, es muy importante que los objetivos personales de los empleados vayan en la misma dirección que los de la empresa.

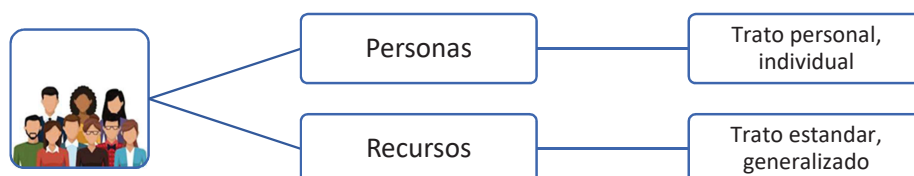
<sup>1</sup> BROOKING, ANNIE (1996). "El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Ediciones Paidós Ibérica. España.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, ADALBERTO (2002). "Construção de Talentos: coaching y monitoring". Brasil.

Para lograr que ambas metas vayan en la misma dirección, es necesario que cada organización cuente con un departamento encargado y especializado fundamentalmente en crear y promover estrategias que logren un ambiente motivador para el empleado, brindando reconocimientos, comunicando eficazmente los objetivos de la empresa y escuchando activamente las propuestas e inquietudes de los trabajadores.

## 1.2.- Recursos Humanos

Como bien sabemos, las organizaciones no pueden funcionar por sí mismas, si no que dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, haciéndolas operar y funcionar. El éxito y continuidad de la empresa se basa en el trabajo de los empleados que la componen. Y es por esta razón, que toda compañía debe contar con un área de **RRHH** enfocado en los trabajadores desde 2 puntos de vista<sup>3</sup>: como tales (personas con personalidades diferentes, valores y aspiraciones propias) y como recursos (personas con habilidades, capacidades, conocimientos):



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

Según Chiavenato, el área de RRHH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. De esta manera, los temas tratados por RRHH están enfocados en diferentes aspectos, tanto internos de la organización (enfoque introvertido del área de RRHH) como externos o ambientales (enfoque extravertido del área de RRHH).

<sup>3</sup> CHIAVENATO, ADALBERTO (2011). "Administración de Recurso Humanos". Mc Graw Hill, 9° Edición. México.

De acuerdo a qué técnica sea utilizada y su forma de aplicación, el área de RRHH puede ejercerla directamente sobre los empleados o bien indirectamente, ya sea por medio de los puestos que desempeñan o por los planes o programas específicos. Algunas de esas técnicas apuntan a la obtención y recolección de datos, y otras son decisiones que se toman sobre los datos. Cualquiera sea la técnica elegida, el área de RRHH se puede referir al nivel industrial y a nivel grupal como a departamental, organizacional e incluso ambiental.

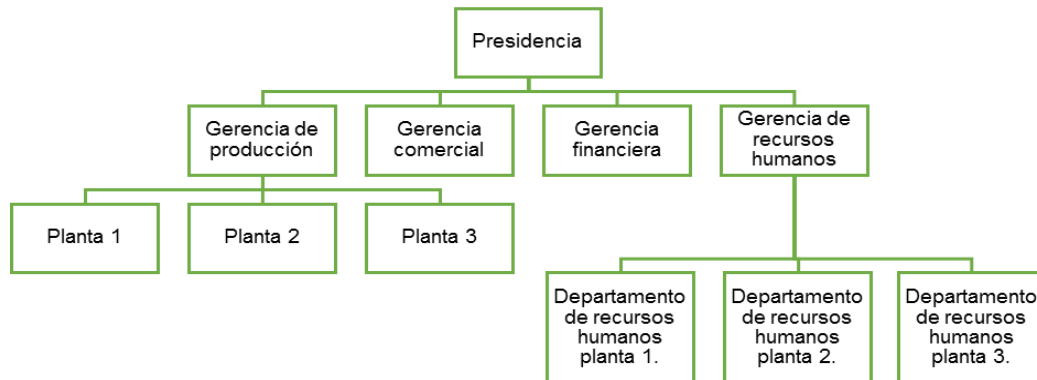
De acuerdo a una de las definiciones que nos aporta la Real Academia Española, los recursos son un *“conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa”*, como ser los naturales hidráulicos, forestales, económicos, humanos. Con esto podemos decir que son los factores de producción que se utilizan para que las empresas puedan desarrollar sus actividades: tierra, capital y trabajo. Por su parte, Margarita Álvarez Pérez -directora de marketing y comunicación del Grupo Adecco- explica que los recursos humanos se refieren *“al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una compañía”*.

No existen leyes o principios universales para la administración de RRHH. El área es situacional, es decir que depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas vigentes, la filosofía administrativa predominante, la concepción que se tenga acerca del ser humano, y sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A esto se debe el carácter situacional del área de RRHH, que se compone por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

Por otro lado, el área de RRHH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas logren sus objetivos individuales.

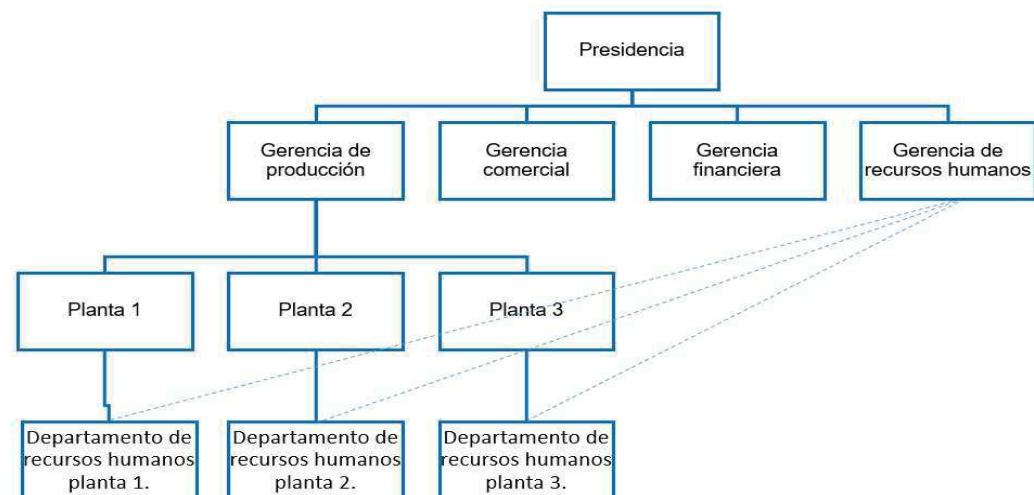
Dado que algunas organizaciones se encuentran dispersas geográficamente el área de RRHH está centralizada, esto se refiere a que los departamentos de dicha actividad que están ubicados en cada unidad o planta responden directamente a la dirección de RRHH de casa matriz. Esto trae aparejado ventajas como uniformidad en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos, y desventajas como

la comunicación a distancia que a veces al tomar decisiones a la distancia no se tiene un conocimiento profundo de los problemas locales y su demora.



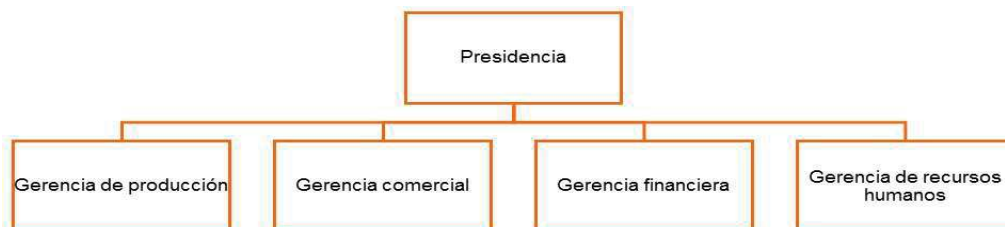
Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

En otros casos, el área de RRHH está directamente descentralizada, es decir que los departamentos de RRHH de cada planta o unidad reportan directamente al responsable de la planta y reciben asesoría de la dirección de RRHH que planea, organiza, controla y asesora a los demás departamentos del área. La ventaja es que proporcionan rapidez a la solución de los problemas locales; así mismo, tiene como desventaja de la heterogeneidad y variedad de criterios.



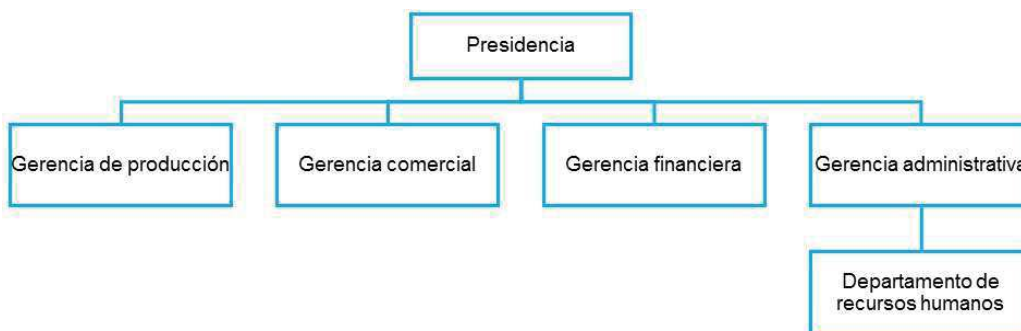
Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

Por otro lado, en algunas organizaciones, el departamento del área de RRHH se sitúa en un nivel institucional: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de dirección, es decir un área de decisión.



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

Puede ocurrir también que el departamento de RRHH se encuentre en un nivel intermedio, en el que no toma decisiones sino que le reporta a un departamento resolutorio ajeno a sus actividades. La desventaja que se tiene al tomar las decisiones en la alta dirección es que no siempre se consideran los aspectos relacionados con recursos humanos, desconociendo así la complejidad del problema.



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

Puede ocurrir también que el área de RRHH sea un departamento que asesora a la presidencia con servicios de staff, es decir que se vincula a la misma elaborando todas las políticas y procedimientos que luego deben avalarse y comunicarse para aplicarlos en la organización. Luego de ser aprobados, los gerentes los instrumentan en las distintas áreas.



Fuente: Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”

### 1.2.1-. El área de RRHH como responsabilidad de línea y función de staff

La responsabilidad básica del área de RRHH en el nivel institucional le corresponde a la cabeza máxima de la organización, es decir al presidente. Este es responsable de toda la organización, le corresponden decisiones sobre la dinámica de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o por división, el responsable del área es el ejecutivo del departamento. De esta manera, cada gerente es responsable de un departamento, así como de los recursos humanos destinados a su área. En resumen, toda la organización comparte la responsabilidad de área de RH; y tanto el presidente como cada gerente deben tener los conocimientos esenciales sobre los recursos humanos.

En estas condiciones, el área de RRHH es una responsabilidad de línea (de cada gerente) y una función de staff (asesoría que presta el departamento de RRHH a cada jefe). Éste asesora a través del desarrollo de políticas para la soluciones de problemas específicos del personal con el suministro de datos que permitan al gerente tomar decisiones. En estas condiciones el gerente de línea considerara al especialista de RRHH como una fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades, consiguiendo un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización. Así, la asesoría al personal debe buscarse, jamás imponerse.

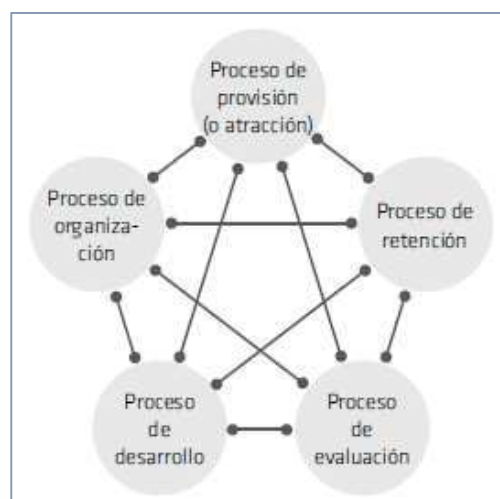
El administrador de RRHH no da las órdenes a los miembros de línea de la organización, excepto dentro de su propio departamento. Así, la responsabilidad del

alcance de determinados resultados por medio de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe y no al administrador de RRHH.

### 1.2.2-. El área de RRHH como proceso

El área de RRHH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto importantísimo en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en el departamento de RRHH para lograr una buena gestión de los empleados en pos del beneficio de la empresa<sup>4</sup> son:



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

1. **Integrar.** Proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. **Organizar.** Diseño de actividades para orientar y acompañar a los empleados en su desempeño, incluyendo el diseño organizacional y de puestos.
3. **Retener.** Lograr las condiciones ambientales y psicológicas necesarias para evitar la rotación del personal insatisfecho, mediante la mejora de la cultura

<sup>4</sup> CHIAVENATO, ADALBERTO (2011). "Administración de Recurso Humanos". Mc Graw Hill, 9° Edición. México.



organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

4. **Desarrollar.** Capacitar e aumentar el crecimiento profesional y personal de los empleados, mediante la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, los programas de comunicación y conformidad.

5. **Evaluar.** Dar seguimiento al desarrollo de los empleados, verificando los resultados obtenidos en comparación a los objetivos planteados.

Al ser un sistema dinámico todos estos procesos están interrelacionados, por lo que un cambio en uno de ellos influenciará a los demás, debiendo ajustar y reacomodar todo el sistema en general.

Estos 5 procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor, formando un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se las desarrolla y evalúa. El proceso global varía de acuerdo con la organización y depende de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, no significa que los demás lo hagan en la misma dirección y en la misma medida.

Está claro que las empresas de hoy no son las mismas que las del pasado, ni serán iguales a las del futuro. A medida que las organizaciones van creciendo y desarrollándose va aumentando también el número de trabajadores necesarios, lo que genera un incremento de los niveles jerárquicos que lleva a que los objetivos personales de los empleados se alejen poco a poco de los objetivos organizacionales de la alta dirección. Si bien el área de RRHH siempre se caracterizó por definir políticas y tener un trato estandarizado y genérico con los empleados, hoy en día se ven obligados a tomar en cuenta las diferencias individuales de todos los empleados que forman a la organización, ya que la motivación y el accionar de cada uno difiere de acuerdo a las variables que influyen en su conducta. Claro está que la predisposición de cada uno de participar en las actividades de la empresa, variará de persona a persona y con el paso del tiempo, de acuerdo a los sistemas de recompensas que ella les brinde.

### **1.2.3-. Modelo de gestión de recursos humanos de Dave Ulrich**

Dave Ulrich<sup>5</sup>, desarrolló un modelo de gestión de recursos humanos que hoy se utiliza en muchas empresas y que permite hacer un diagnóstico de cómo estar enfocados en la contribución de recursos humanos en una empresa y como orientarla hacia el futuro. Según el autor, para crear valor los departamentos de RRHH deben definir los resultados a conseguir, más que las tareas o actividades que a realizar.

Para mejor visibilidad, Ulrich presenta estas cuestiones por medio de una matriz: en el eje horizontal tenemos un continuo que va de los procesos a las personas. En el eje vertical va de un enfoque estratégico a uno operativo. Siguiendo esta estructura se pueden distinguir 4 roles diferenciados:

#### **1. Experto en Administración y Gestión (PROCESOS – OPERATIVO)**

- Consiste en operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa.

- Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y externalización.

#### **2. Líder de efectividad y Socio de trabajadores (PERSONAS – OPERATIVO)**

- Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarlos en sus necesidades, desarrollando que los trabajadores se involucren.

- Necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades.

#### **3. Socio estratégico (PROCESOS – ESTRATÉGICO)**

- Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final.

- Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyan a dichas estrategias.

---

<sup>5</sup> ULRICH DAVE (2003). "Recursos humanos champions". Editorial Granica. Buenos Aires.

#### 4. Agente de cambio (PERSONAS – ESTRATÉGICO)

- Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos.
- Necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible.



Fuente: Dave Ulrich, "Recursos humanos Champions"

Si bien los aportes de Ulrich han sido una gran contribución para el área de recursos humanos, el cambio generacional en el que vivimos hoy en día en el que se demanda mucha más tolerancia a grupos de características más diversas, obligan a repensar la forma de gestionar el capital humano en las organizaciones.

Por la variación de tamaños y actividades que desarrollan las empresas, fue necesario que cada una creara un departamento especializado y encargado de dirigir, organizar y coordinar a las personas que hacen que la empresa funcione. Si bien son muchas y variadas las tareas de las que se encarga éste área o departamento, fue Guillermo Lacalle García (2016) que las agrupó en<sup>6</sup>:

**\*Gestión de Recursos Humanos:** encargada de las tareas relacionadas con los puestos de trabajo y los perfiles que los empleados deben reunir. Debe analizar las necesidades, tanto cuantitativas y cualificativas, que tiene la empresa en relación al personal al corto, mediano y largo plazo. Debe encargarse de la selección del personal

<sup>6</sup> LACALLE GARCÍA, GUILLERMO (2016). "Operaciones Administrativas de Recursos Humanos". Editex. España.

idóneo para cubrir cada vacante, formando al individuo de acuerdo a lo requerido por el puesto y motivándolo para que sea eficiente y rentable al largo plazo. Por otro lado, es importante que la persona encargada de esta gestión esté al tanto de la prevención de riesgos laborales y que cuente con todos los recursos necesarios para accionar en caso de que se produzca algún incidente en el ámbito laboral. Otra de las tareas en la que se aboca esta gestión son las remuneraciones, debiendo analizarlas y adecuarlas de acuerdo al desarrollo de cada puesto sin perder de vista que es uno de los factores que suelen motivar a los empleados, ya que de ser extremadamente desigual entre los pares que cumplen la misma o similar tarea, llevará a una pérdida de interés y compromiso por parte del empleado.

**\*Administración de personal:** está abocado al proceso que conlleva la contratación de los trabajadores, los cálculos de las nóminas a pagar a cada una de las personas que trabajan en la empresa y del pago del seguro social correspondiente. Pero también, está encargado de los trámites correspondientes con los ceses de contratos, las liquidaciones finales. Por otro lado, debe estar enfocado en que todos los que componen a la organización cumplan con las políticas establecidas, evitando infracciones y aplicando las sanciones correspondientes

### 1.2.3-. Objetivos del área

Todas las empresas deben tener presente que solo podrán crecer, prosperar y continuar en el mercado si le dan la importancia necesaria a los grupos de interés que las rodean... empezando por sus empleados, que son el activo de mayor valor para lograr sus metas –o no- de acuerdo a cómo sean tratados.

De esta forma, para ayudar a contribuir en la eficacia y eficiencia de la organización la administración de personal y recursos humanos debe tener entre sus objetivos facilitar la competitividad necesaria a su fuerza de trabajo para que sean más productivos; mantener a los empleados motivados y entrenados para que puedan mejorar e incrementar su desempeño. No solo deben hacer hincapié en las necesidades de la propia empresa, sino también reconocer las de sus empleados para que éstos sientan que su trabajo y competencias son tomados en cuenta. Es necesario que los trabajadores cuenten con un espacio laboral de buena calidad y un

ambiente agradable y confiable, haciendo de la empresa un lugar atractivo para trabajar. El área debe también impulsar el cambio ante las variaciones de los diferentes factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos que permitan la supervivencia de la empresa, manteniendo políticas abiertas, justas y transparentes en todas las actividades de la empresa;

#### 1.2.4-. Importancia de una buena relación mutua

Si bien las empresas requieren de sus empleados para lograr el éxito en su actividad... los trabajadores también dependen de ellas para alcanzar sus objetivos personales e individuales. De esta manera, ambas partes dependen una de la otra.

Hasta no hace mucho tiempo, la relación entre las empresas y trabajadores se consideraba difícil ya que los objetivos de las organizaciones (el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de los recursos materiales y financieros, la reducción de costos) no siempre eran compatibles con los objetivos individuales de las personas (mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad y empleo, desarrollo y progreso personal). En cambio, hoy en día, son cada vez más las empresas que dan importancia a la participación de los empleados en el camino hacia sus metas; proceso que requiere de participación, negociación y sinergia de esfuerzos de ambos lados.

Por eso, las empresas deben prestarle mucha atención a sus trabajadores, ya que ellos son **seres humanos** con personalidades, conocimientos, habilidades y competencias diferentes entre sí, debiendo ser tratados como tales y no como meros recursos; son **activadores** de los demás recursos que posee la empresa, capaces de dotarla de un talento imprescindible para que se renueve continuamente y obtenga la competitividad necesaria para los tiempos que corren en cada uno de los mercados; son **socios** de la organización para que ella logre el éxito mediante su dedicación y responsabilidad, esperando a cambio una retribución pertinente a sus esfuerzos (salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc.). En definitiva, son los **proveedores de competencias** esenciales para que la empresa logre sus objetivos.

### 1.3-. Resumen del capítulo

Cada empresa está compuesta por diferentes cantidades de empleados y cuentan con diferentes cualidades (talentos, conocimientos, creatividad) y diferentes grados de importancia a lo que es el salario monetario (sueldo, remuneración) como al salario emocional (flexibilidad, la autonomía, la formación, el equilibrio entre lo personal y lo laboral, un buen ambiente de trabajo). Es por esto, que toda empresa debe enfocarse en retener los grandes talentos con los que cuenta, para no ver afectada negativamente su productividad.

Por otro lado, no debe olvidarse que más allá de contar con grandes cantidades de activos materiales, las empresas deben enfocarse en el activo inmaterial que cada vez va cobrando más fuerza: el **capital intelectual**, compuesto por los sistemas administrativos, cultura y espíritu organizacional (*capital interno*); las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas, el prestigio (*capital externo*); los talentos y competencias/habilidades de los empleados (*capital humano*).

Para que ambas partes, el empleado y el empleador, vayan en la misma dirección es necesario que exista un **departamento de Recursos Humanos** encargado de crear y promover las estrategias pertinentes para lograr un ambiente motivador que lleven al trabajador a cumplir sus tareas de la manera más eficiente para aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa y, a su vez, cumplir los suyos propios.

# CAPÍTULO II

## EL INDIVIDUO: SU CONDUCTA Y MOTIVACIÓN

### 2.1-. La conducta humana

Para lograr comprender la naturaleza humana, se deben tener en cuenta 3 diferentes enfoques respecto de las personas<sup>7</sup>: por un lado, considerarlo como un **ser transaccional** que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona ante ellos de diversas maneras sino que también asume una posición proactiva al anticiparse, provocando muchas veces modificaciones en su entorno; por otro lado, saber que tiene un **comportamiento dirigido hacia un objetivo** al esforzarse continuamente para alcanzarlos y actuando de algún modo como un **sistema abierto** con una participación activa en la medida en que persigue sus metas. Como puede verse, estas cualidades exigen que la persona desarrolle capacidades mentales (pensar, decidir, etc.) con las que pueda adquirir información y generar creencias que le permitan luego conocer a los individuos y a las cosas en su ambiente.

De esta forma y sin importar el ambiente en el que nos encontremos, uno siempre se pregunta *¿por qué las personas tienen una determinada conducta ante diferentes situaciones?* Y esto se debe a que tales reacciones ocurren de manera espontánea por motivos internos o externos de las personas y que varían según la evolución de cada uno de ellos. Podemos encontrarnos con **motivos primarios** innatos desde el nacimiento y enfocados a la subsistencia; o bien con **motivos secundarios** adquiridos mediante el aprendizaje y la evolución de la persona. Con el paso del tiempo, fueron desarrolladas diferentes teorías para lograr explicar los variados aspectos ambientales y situacionales que afectan a la motivación humana. Si bien serán desarrolladas más adelante del capítulo, podemos decir que algunas tomadas en cuenta para este trabajo fueron las **Teorías del contenido** (Maslow –

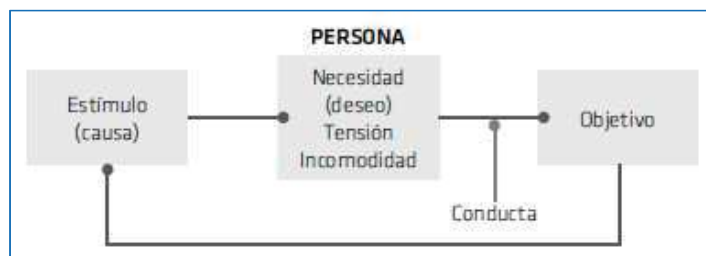
---

<sup>7</sup> THOMPSON, JAMES D.; VAN HOUTEN, DONALD D. (1975). "As Ciências do Comportamento: Uma Interpretação". Atlas. São Paulo, Brasil.

Hezberg – Alderfer), las **Teorías del proceso** (Vroom – Adams) y la **Teoría del reforzamiento** (Skinner).

Así mismo, tiempo antes de esas teorías, el psicólogo John B. Watson (1913) consideró la existencia de una relación estímulo-respuesta más allá de los motivos. Lo que buscó fue analizar cómo poder explicar la conducta del individuo y la frecuencia en la que un estímulo determinado genera una respuesta. Sin embargo, autores posteriores consideraron a esta relación insuficiente. Tal es el caso de Woodworth (1918)<sup>8</sup>, por ejemplo, que introdujo al esquema de Watson la presencia y el análisis del organismo, dando lugar a una nueva relación estímulo-organismo-respuesta, determinando que el proceso de motivación implica que ésta sea un proceso interno que impulsa o estimula al individuo, relacionándolo con algún suceso interno o externo y teniendo como respuesta una determinada conducta.

A menudo, se suele confundir o relacionar la motivación con la satisfacción. Pero la satisfacción está más relacionada con el estado en el que se encuentra el individuo mientras que la motivación es aquella fuerza motora que da lugar a los comportamientos que lo llevarán a lograr dicha satisfacción. No obstante, no existe una motivación absoluta. Porque llegado el momento en el que el individuo no encuentra alguno o ningún elemento que le genere ese comportamiento proactivo, verá afectada su relación con el ambiente laboral. Si bien no siempre puede comprenderse un comportamiento sin saber la causa que lo motivó, podemos decir en líneas generales que un **motivo** es todo lo que impulse a una persona a actuar de una determinada manera<sup>9</sup>. Siendo ese impulso una consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o internos (procesos mentales del individuo).



Fuente: Harold J. Leavitt, "Managerial Psychology"

<sup>8</sup> WOODWORTH, ROBERT S. (1918). "Dynamic Psychology". Columbia University Press. Nueva York, Estados Unidos.

<sup>9</sup> KAST, FREMONT E.; ROSENZWEIG, JAMES E. (1970). "Organization and Management: A Systems Approach". McGraw-Hill. Tokyo, Japón.



De esta manera, Leavitt (1964)<sup>10</sup> destaca 3 premisas para explicar la conducta humana: que **es una causalidad** de los estímulos externos e internos producidos por la propia herencia o por el ambiente que rodea al empleado, que es **motivada y orientada** hacia un objetivo particular.

## 2.2-. La motivación

Bien se sabe que la palabra motivación proviene del latín *movere* (mover), siendo un proceso psicológico básico que ayuda a comprender el comportamiento humano. Pero cuando se habla de una persona motivada no debe confundirse ese estado con una cualidad o rasgo propio del individuo, debido a que la **motivación** es una variable dinámica que se da entre la persona y el contexto en el que ésta se desenvuelve; es algo que se va cultivando con el tiempo al combinar diferentes factores como el puesto de trabajo, las tareas que se realizan, las relaciones personales que se entablan con pares y/o superiores; siendo la organización quién juega un papel importante tanto en el desarrollo personal y profesional del empleado.

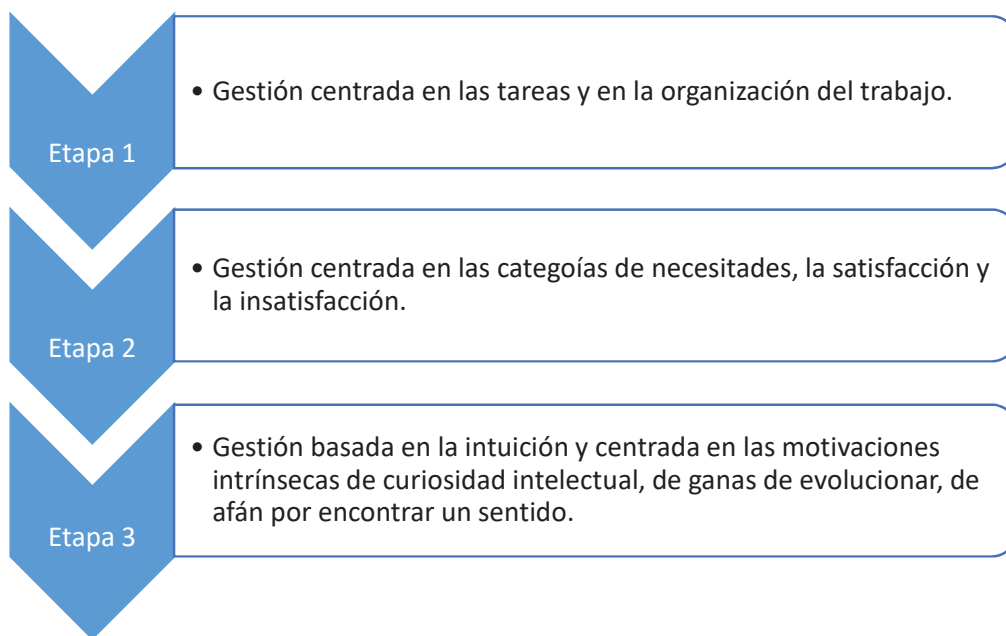
Debe recordarse que la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica. Una necesidad que activa un comportamiento orientado hacia un objetivo o incentivo y que está relacionada con el curso del comportamiento, es decir, la fuerza de la respuesta una vez escogido el curso de acción y la persistencia de la misma. Uno de los desafíos de toda organización, es el motivar a las personas, en hacer que se sientan decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, infundiéndoles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es así que el administrador debe conocer las motivaciones humanas para lograr la colaboración de los empleados.

A lo largo del tiempo, pueden determinarse **3 etapas** en la evolución de la motivación. La *primera*, está relacionada a la industrialización y al taylorismo, en el que la motivación del empleado para ir a trabajar era desde el deseo de mejorar su condición y ganarse la vida, hasta por el miedo que sentía de su propio empleador. La *segunda*, tomaba en cuenta la satisfacción o no satisfacción en el puesto de trabajo

---

<sup>10</sup> LEAVITT, HAROLD J. (1964). "*Managerial Psychology*". The University of Chicago Press. Estados Unidos.

según la importancia de las necesidades del empleado; es así que para luego de la crisis de 1929, muchas teorías determinaron que las personas tienen diferentes necesidades, algunas más importantes que otra según cada uno. Ya para la *tercera* generación, más en los años noventa, es el propio empleador el que le da sentido al trabajo del empleado; como cada uno es diferente, las metas y objetivos también deben serlo.



Fuente: Elaboración propia

### 2.3-. Tipos de Motivación

Según cómo sea aplicada, la motivación estará dirigida por aquellos factores capaces de estimular, mantener y dirigir la conducta de una persona hacia un objetivo en particular. Las más importantes son:

- **Motivación Extrínseca:** es aquel incentivo externo que estimula al empleado, logrando como resultado de su desempeño un beneficio. Si bien está relacionada directamente con lo que puede obtener de los demás con su trabajo (subsistir y/o alcanzar un bienestar material), no siempre es la mejor vía para lograr una productividad empresarial, ya que de estar mal direccionada puede perjudicarla.

Un ejemplo muy común son los incentivos económicos que ofrecen las empresas como reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado por el empleado.

- **Motivación Intrínseca:** es la que nace del propio individuo cuando percibe un entorno favorable, produciéndole una satisfacción y una conducta propicia para realizar sus tareas, porque le gusta lo que hace y no porque las tiene que hacer para obtener algo. Laboralmente, es muy importante conseguir que al empleado le guste el trabajo que hace y se sienta cómodo, ya que esto le permite estar motivado día a día. Este tipo de motivación no se basa en premios y recompensas, sino por la propia realización que siente el empleado al cumplir con el puesto. Como bien dice la frase de Confucio *“Elige un trabajo que te guste y no volverás a trabajar ni un día de tu vida”*.

Debido a que la **motivación extrínseca** no puede ser tratada directamente por los jefes, especialmente lo referido a lo monetario porque es algo manejado por la empresa en su conjunto, departamentalmente es más utilizada la **motivación intrínseca** mediante la comunicación y el feedback. Para esto es recomendable que cada jefe busque diferentes mecanismos para conocer a sus empleados y así lograr identificar qué es lo que lo motiva y, en base a ello, diseñar la estrategia que mejor resulte para aumentar la satisfacción del empleado, creando actitudes positivas para la realización de sus tareas diarias.

- **Motivación Transcendente:** es aquella obtenida en beneficio de la acción compartida con terceros, dejando de lado los intereses individuales y tomando en cuenta valores como la amistad y solidaridad, que permiten a los empleados desempeñar un trabajo en equipo. Es un tipo de motivación destinada a satisfacer las necesidades de otros más que las propias, logrando que el grupo desarrolle todo su potencial.

Existen también otros tipos de motivaciones, pero de menor rango, como ser:

- **Motivación básica:** es la motivación innata del individuo en la propia actividad que realiza, por los resultados, su rendimiento y/o las consecuencias positivas que de ellos se desatan.

- **Motivación cotidiana:** hace referencia a la gratificación inmediata que brinda al empleado la realización de una tarea diaria.

- **Motivación positiva:** en la cual el empleado realiza sus tareas de manera tal que le resulten deseables y agradables diariamente, recibiendo en su finalización algún tipo de gratificación positiva, siendo interna (por la realización de la tarea) o externa (recibir algún tipo de premio).

- **Motivación negativa:** en la cual el empleado realiza tareas manteniendo una determinada conducta, para así evitar recibir consecuencias negativas como ser externa (castigo, humillación, etc.) o interna (sensación de frustración o fracaso). Sin embargo, no es recomendable este tipo de motivación debido a que al largo plazo no resulta efectiva ya que hará que el empleado no esté enfocado en hacer bien la tarea si no en evitar las futuras consecuencias de no hacerla, causando malestar.

## 2.4-. Teorías de la motivación

Como se mencionó anteriormente, existen diferentes perspectivas respecto de la motivación y se sabe que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Es por esto que la organización, si pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, debe tener en claro cuáles son sus teorías. Si bien es una gran cantidad las teorías planteadas por diferentes autores, para este trabajo se tomaron solo algunas que se las puede clasificar en 3 grandes grupos: las **teorías del contenido** (referidas a los factores internos de la persona y a la manera en la que estos dirigen su comportamiento), las **teorías del proceso** (describen y analizan la serie de pasos en que dirigen el comportamiento) y las **teorías del refuerzo** (basadas en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). Aquí analizaremos algunas:

### 2.4.1-. Teorías del Contenido

- **Abraham Maslow (1954), “Teoría de las necesidades”.** Consideraba la motivación como un impulso propio del ser humano para satisfacer sus necesidades

conscientes o inconscientes, jerarquizándolas y clasificándolas por orden de importancia e influencia en el comportamiento del individuo<sup>11</sup>: las necesidades por *déficit* en la base de la pirámide y las necesidades de *desarrollo* en la parte más alta:



Fuente: [blog.cognifit.com](http://blog.cognifit.com)

En la medida que se satisfacen las necesidades más básicas, el ser humano va desarrollando otras cada vez más elevadas. En el ámbito laboral, podemos encontrarnos que las necesidades de orden primario (fisiológicas y de seguridad) pueden ser satisfechas por medio de la remuneración, la permanencia en el puesto y las buenas condiciones laborales en el que se desempeña el empleado; las necesidades de orden medio (afiliación y reconocimiento) deberán ser desarrolladas continuamente para que finalmente se logre el objetivo máximo de satisfacer la necesidad de la cúspide de la pirámide (autorrealización).

Sin embargo, una vez satisfecha una necesidad no siempre se produce un estado de apatía, sino que la persona pasa a enfocar su atención en otra nueva necesidad del siguiente nivel y así sucesivamente. Y es aquí en que puede plantearse una falla en la teoría: el hombre, la mayoría de las veces, es inconformista y siempre quiere más, porque así es su naturaleza. Cabe destacar que son aquellas necesidades no satisfechas las que influirán mayormente en el comportamiento del empleado y,

<sup>11</sup> MASLOW, ABRAHAM (1954). "Motivation and Personality". Harper and Co.. Nueva York, Estados Unidos.

como todos poseen necesidades diferentes, el lograr la autorrealización es una conquista individual. No debe olvidarse que para la satisfacción de las necesidades básicas se requiere un ciclo motivacional más corto en comparación del que requieren las necesidades superiores.

Si por algún motivo se pierde la posibilidad de permanecer en alguno de los niveles superiores alcanzados, se descenderá y la motivación de la persona será volver a experimentar esa jerarquía perdida. Para que esto suceda, se debe tener en cuenta que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre y el resto surgen con el transcurso del tiempo, y serán las necesidades no satisfechas las que influirán en su comportamiento. En caso de lograr controlar sus necesidades básicas, las necesidades de orden superior aparecerán gradualmente. Sin embargo, no todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide, ya sea debido a las circunstancias de la vida o porque no llegan a preocuparse fuertemente por necesidades de autorrealización.

Casi todos los trabajadores sienten la necesidad de tener una evaluación personal que se base firmemente en la realidad: el reconocimiento y el respeto de otros. La satisfacción de las necesidades de estima produce sentimientos de prestigio, confianza personal, control y poder; las personas comienzan a sentirse que son útiles, valoradas. Pero hay ocasiones en las que no se puede satisfacer la necesidad de auto-reconocimiento mediante un comportamiento constructivo. Cuando esta necesidad es dominante, el individuo puede recurrir a comportamientos inadecuados y perjudiciales para llamar la atención. De esta manera, no siempre se obtiene el reconocimiento mediante un proceso maduro y adaptado. De hecho, algunos de los problemas sociales que hoy vivimos tienen sus raíces en la frustración de las necesidades de estima.

#### *Críticas a esta teoría*

Esta teoría de Maslow ve al hombre como el hombre psicológico, que está motivado por una jerarquía de necesidades. Pero ignora toda evidencia cultural y psicoanalítica sobre el rol de los valores y el carácter humano, es decir que lo que elegimos hacer depende más de nuestra ética que de satisfacer necesidades. Las personas se esfuerzan por organizar su experiencia, darle un significado y dominar el ambiente. Pero nuestra propia percepción del mundo requiere que organicemos

activamente estímulos ambiguos desde la infancia. El desarrollo del ser humano es el resultado de la combinación entre la oportunidad, la disciplina, el conocimiento y la práctica.

En realidad, crecemos entre frustraciones y no satisfaciendo nuestras necesidades, es decir que uno nunca las satisface por completo por lo que nunca desaparecen. Es por eso que en lugar de servir automáticamente a nuestras necesidades, analizáramos cada una según contribuya o no a nuestro autodesarrollo y creatividad.

- **Frederick Herzberg (1959), “Teoría de los factores higiénicos y motivacionales”.** Propone clasificar los factores que influyen sobre la satisfacción, la motivación y, por ende, en el desempeño de las personas<sup>12</sup> en 2 grupos.

- **Factores higiénicos:** están relacionados con las necesidades básicas de cualquier ser humano y siendo considerados como imprescindibles. Es decir, son las condiciones de trabajo que rodean al trabajador; por ejemplo: salario justo, clima laboral, seguridad física, condiciones de trabajo dignas, políticas justas, etc. Sin embargo, estos factores solo evitan la insatisfacción, sin muchas veces generar motivación.

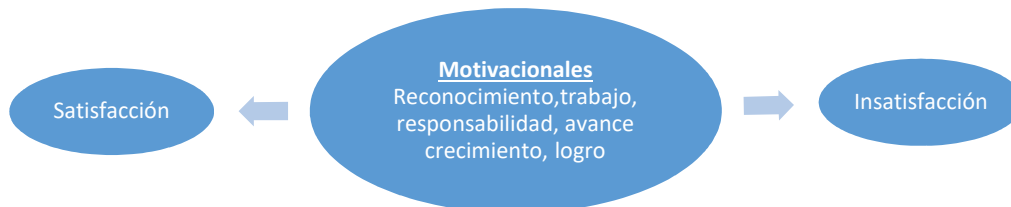


Fuente: Elaboración propia

- **Factores motivacionales:** están enfocados a las necesidades más elevadas de acuerdo al modelo de Maslow. Su particularidad es que pueden generar al mismo tiempo satisfacción y motivación en las personas, siendo las condiciones internas del individuo las que conducen a sentimientos de satisfacción y realización. Por ejemplo:

<sup>12</sup> HERZBERG, FREDERICK; MAUSNER, BERNARD; SNYDERMAN, BARBARA (1959). "The Motivation to work". John Wiley. Nueva York, Estados Unidos.

posibilidad de aprender y desarrollar sus habilidades personales, responsabilidad creciente, oportunidades para el progreso y desarrollo en la organización, auto evaluación del desempeño, reconocimiento y crecimiento personal, etc.



Fuente: Elaboración propia

Si bien Herzberg llevó adelante esta agrupación, el que los factores sean higiénicos o motivadores dependerá de cada individuo y de sus características personales. Porque algunas personas carecen de ciertas comodidades básicas en su trabajo que son consideradas motivadoras, mientras que otros que si las poseen las tomarán como higiénicas. Por otro lado, puede verse que esta teoría necesita también de un ciclo motivacional corto, ya que toda organización debe continuamente lograr satisfacer los factores higiénicos o no logrará la motivación necesaria para sus empleados; una vez que la empresa logre satisfacer los higiénicos logrará satisfacer a sus trabajadores, pero esto no será suficiente y deberá buscar otras alternativas para volver a motivarlos.

#### *Críticas a esta teoría*

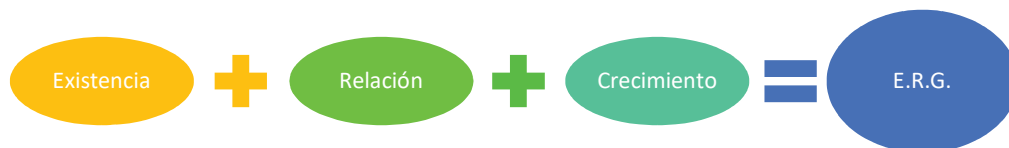
La crítica a esta teoría se fundamenta en que no toma en cuenta que el individuo es variable. Sin embargo ha sido ampliamente estudiada y recomendada.

De acuerdo a lo visto de estas primeras dos teorías, se utilizará esta segunda para tratar de analizar las consecuencias a las que conlleva que los empleados de las empresas estén desmotivados. De esta manera, podemos explicar con facilidad el porqué de la desmotivación en una persona y lo que se necesita para motivarla: los individuos tienen aspiraciones y deseos propios que guían su accionar, al alcanzarlos los satisface y motiva a seguir por ese camino. Esto nos deja ver que siempre puede existir una razón en el empleado para no estar motivado y que esta razón depende de la situación en la cual se encuentre y de su entorno. Lo que hoy es un factor



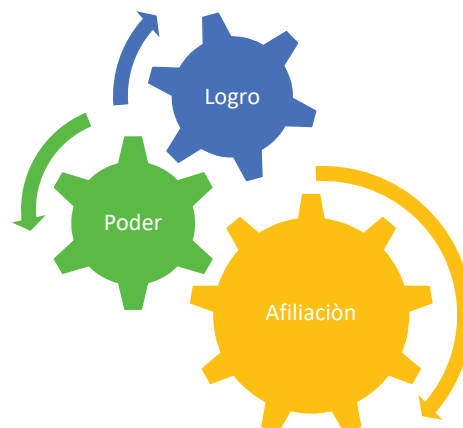
movilizante, mañana quizás no lo sea y sea una condición básica para su trabajo diario.

- **Clayton Alderfer (1969), “Teoría ERC”**. Si bien toma como referencia la teoría de Maslow pero, a diferencia de esa, el autor identifica 3 grupos de necesidades básicas: las de **Existencia (E)**, enfocada a los elementos de subsistencia básica; las de **Relación (R)**, abarcando el deseo de mantener vínculos personales; y las de **Crecimiento (C)**, aquel anhelo interno que tiene todo individuo de superarse. Como existe un orden inflexible sobre su satisfacción, esta clasificación puede darse simultáneamente:



Fuente: Elaboración propia

- **David McClelland (1973), “Teoría de las motivaciones”**. Considera que el individuo se motiva por otro tipo de necesidades:



Fuente: Elaboración propia

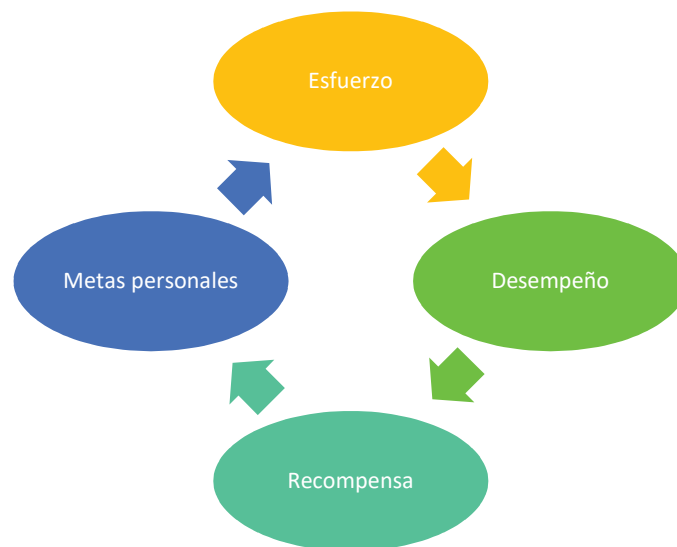
- **Logro**: todo individuo posee el impulso irresistible de triunfar y luchar para realizarse personal y profesionalmente más que por las recompensas del éxito en sí.

- **Poder:** buscan ejercer una influencia y control sobre los demás, más que desempeñarse eficazmente.

- **Afiliación:** sus esfuerzos se enfocan en hacer buenas relaciones amistosas y cercanas, prefiriendo la cooperación antes que la competencia.

#### 2.4.2-. Teorías del Proceso

- **Víctor Vroom (1964), “Teoría de las expectativas”.** Afirmaba que la manera de actuar de cada persona dependía de la fuerza de una expectativa que le brindara un resultado atractivo, es decir, que todo empleado se verá motivado a mejorar su desempeño si tiene como recompensa un reconocimiento por parte de la empresa que le sirva para satisfacer sus metas personales. Para esto plantea diferentes relaciones:



Fuente: Elaboración propia

El obtener buenos resultados dependerá del *esfuerzo* que el empleado aporte a su *desempeño* cotidiano, llevándolo a obtener una *recompensa* y/o reconocimiento por parte de la empresa, logrando así satisfacer sus necesidades o *metas personales*.

- **John. Stacy Adams (1965), “Teoría de la equidad”.** Tomó como base la comparación que hacen los individuos de sus aportes, sus recompensas, su trabajo, básicamente sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que de ellos obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) con los otras personas<sup>13</sup>. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, puede decirse que existe un estado de equidad; mientras que si se perciben desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conducirá a la necesidad de una acción correctiva a efectos de eliminar cualquier injusticia.

Esta teoría trata de explicar la justicia distributiva entre los pares, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Está demostrado que la justicia distribución influye en la satisfacción de las personas y se refleja en el comportamiento de las mismas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.

La empresa debe tener en cuenta que el dinero puede ser un factor motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria<sup>14</sup>. El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño e incluso algunos criterios irrelevantes, como la suerte o el favoritismo.

#### 2.4.3-. Teoría del Reforzamiento

- **B. F. Skinner, “Teoría del Reforzamiento”.** En este caso, el autor deja de lado los sentimientos, actitudes y esperanzas de los individuos para enfocarse en cómo afecta el ambiente en su conducta a medida que desarrolla sus actividades. Esos estímulos que recibe, reforzadores, pueden ser positivos (recompensas por el trabajo realizado) o bien negativos (alguna amenaza de sanciones en el caso de no cumplir las tareas en su totalidad).

---

<sup>13</sup> ADAMS, JOHN STACY (1965). “*Inequity in Social Exchanges*”. L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, academic Press. Estados Unidos.

<sup>14</sup> LAWLER III, EDWARD (1971). “*Pay and Organization Effectiveness*”. McGraw-Hill. Nueva York, Estados Unidos.

A esta altura y teniendo conocimiento de una gran diversidad de teorías, podemos preguntarnos *¿Por qué hay tantas teorías de la motivación? ¿Será porque ninguna corresponde a la realidad?* Una posible explicación es que cada una aborda un aspecto específico. El esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona y de las oportunidades que la organización le ofrece para lograr el desempeño. La capacidad del individuo para alcanzar las recompensas que le ofrece la organización se ven afectadas, por una parte, por factores higiénicos y motivacionales, y por otra, por las consecuencias del entorno. La comparación de la equidad sirve para que la persona mantenga, reduzca o aumente su esfuerzo.

## 2.5-. Proceso de Motivación

Como se expuso anteriormente, existe una gran variedad de factores que motivan a los seres humanos y que están en continuo cambio. Lo que motiva a una persona hoy podría no hacerlo el día de mañana. Es por esto que el concepto de necesidad o carencia es importante para abordar el comportamiento del individuo.

Para Chiavenato (2009), *“la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas”*<sup>15</sup>. Esto se debe a que si bien el desempeño de la organización depende de varios factores, como ser las estrategias, la tecnología, la cultura organizacional, el talento humano, etc., precisa también como base el desempeño individual que depende de la motivación que se les brinda a los empleados. Si bien las motivaciones suelen ser básicas, impulsan de diferente manera a las personas y aun así el grado de motivación y la situación en la que se desarrolla cada individuo puede variar en algún momento. De esta manera, el autor determina un **Modelo Simplificado de Motivación** compuesto por 3 elementos<sup>16</sup>:

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, ADALBERTO (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill, 2da Edición. México.

<sup>16</sup> Idem.



Fuente: Chiavenato, "Comportamiento Organizacional"

- Las **necesidades** son aquellas carencias internas que llevan al individuo a salir de su equilibrio fisiológico o psicológico, creando una tensión e impulsándolo a tratar de satisfacerla, logrando reducir o eliminar esa tensión.
- Los **impulsos (motivos)** son el camino por el cual la persona intenta descubrir aquellos incentivos que le permitirán satisfacer la necesidad presentada y reducir la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo que realizará.
- Los **incentivos** son aquellos factores que puede satisfacer una necesidad, permitiendo recomponer el equilibrio inicial. Por lo general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y pueden variar según la situación presentada.

Es por esto que la mayoría de las teorías determinan que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las **metas** son los resultados que busca una persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen, y que de alcanzarlas reducen las necesidades humanas; estas fuerzas pueden ser tanto positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las **necesidades**, en cambio, son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado pudiendo ser fisiológicas, psicológicas o incluso sociológicas; ellas son el motor o el desencadenante de las respuestas conductuales, por eso cuando surge una necesidad, la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los gerentes por motivarla<sup>17</sup>.

Las personas enfrentan estos estados de distintas maneras, ya que los mecanismos de reacción de cada persona difieren en función de distintos elementos

<sup>17</sup> DÍAZ DE SANTOS (1995). "El diagnóstico de la empresa". Díaz de Santos. España.

ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir esa necesidad puede generar comportamientos defensivos para proteger la propia imagen, como ser:

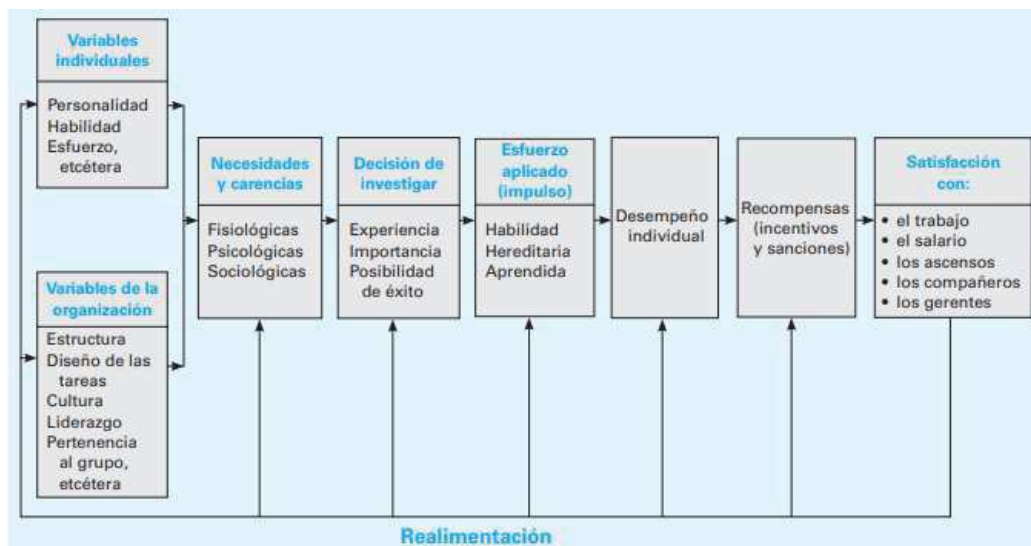
- **Absentismo o evasión:** actitud de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, pudiendo ser física o no física (falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización).

- **Agresión:** puede estar dirigida a una persona, objeto o a la organización en sí, siendo verbal o física y llevar a injurias o a daños en instalaciones y equipos.

- **Racionalización:** explica el fracaso de modo que otros lo acepten atribuyendo, por ejemplo, su bajo desempeño al gerente cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente.

- **Regresión:** consiste en un comportamiento infantil, es decir, volverse una persona introvertida cuando sufre una frustración.

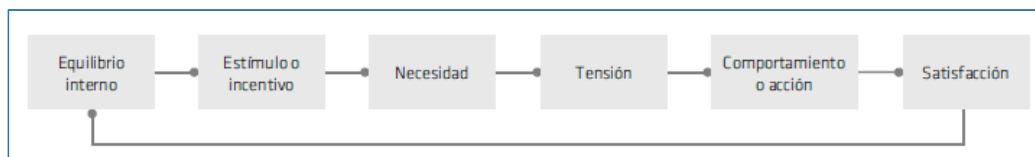
Frente a esto, Chiavenato (2009) propone combinar tanto las variables propias de la organización (el diseño de tareas, el control, los estilos de liderazgos, la tecnología) como las variables individuales de cada persona (el esfuerzo y aquellas habilidades utilizadas para realizar su trabajo), para desarrollar un **Modelo Integral de Motivación**<sup>18</sup>:



Fuente: Chiavenato, "Comportamiento Organizacional"

<sup>18</sup> CHIAVENATO, ADALBERTO (2009). "Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones". Mc Graw Hill, 2da Edición. México.

En resumen, todo ciclo motivacional<sup>19</sup> empieza con el surgimiento de una *necesidad*, una fuerza dinámica y persistente que da origen el comportamiento. Cada vez que ésta aparece, desestabiliza el estado en el que se encuentra el individuo al producir un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y *desequilibrio*. En este momento, la persona evaluará las características de los distintos objetivos que puede intentar conseguir y, considerando la dificultad que entraña cada uno de ellos, analizará los recursos y habilidades que tenga disponibles para intentar conseguirlos y el esfuerzo que deberá que invertir en esa tarea; en simultáneo, le asignará a cada uno de los posibles objetivos un valor determinado según el grado de satisfacción o gratificación que le brindará cada uno. Ante esto, el individuo reacciona con un determinado comportamiento o acción para lograr aliviarse de ese estado de incomodidad. Si tal reacción es eficaz, el individuo ha de encontrar la satisfacción a su necesidad y podrá descargar esa tensión producida, que le permitirá volver a su estado de equilibrio inicial.

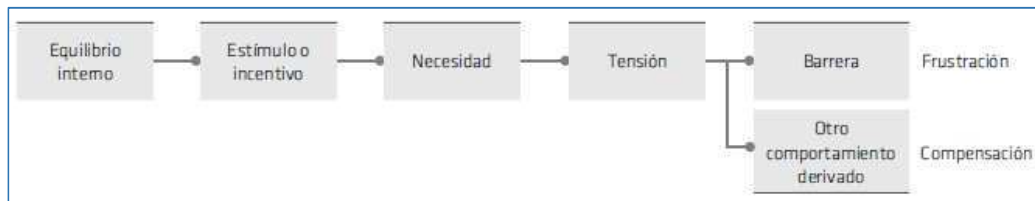


Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

A medida que con el tiempo se repite este ciclo, su aprendizaje y repetición (refuerzo) permitirán que los comportamientos o acciones sean cada vez más eficaces al momento de satisfacer ciertas necesidades. Sin embargo, no siempre se logra la satisfacción. Puede ocurrir que el individuo se frustre o lo compense. La frustración se da cuando en el ciclo motivacional el intento de corregir la desestabilización ocasionada por la necesidad se topa con algún determinado obstáculo; ante esto, la tensión buscará otra vía de salida repercutiendo en lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). En cambio, la compensación de necesidades se presenta cuando la satisfacción de otra nueva necesidad reduce la intensidad de la primera que no puede satisfacerse. Un claro ejemplo de esto es cuando dada la incomodidad en su puesto, el individuo desea

<sup>19</sup> CHIAVENATO, ADALBERTO (2011). "Administración de Recurso Humanos". Mc Graw Hill, 9ª Edición. México.

lograr una promoción en el mismo pero al recibir un aumento de sueldo o un cambio de puesto, opta por esta segunda situación dejando de lado la primera.



Fuente: Idalberto Chiavenato, “Administración de recursos humanos”

Como todo proceso es dinámico, es importante que a medida que se vaya dando la motivación, el individuo logre adaptarse a las condiciones cambiantes que lo rodean. Para esto, los autores Kuhl y Deckers han considerado que la secuencia del proceso motivacional lleva 3 momentos: comenzando por la **elección del objetivo**, al decidir qué motivo a satisfacer y qué meta intentar conseguir para lograrlo. Luego el **dinamismo conductual**, al enfocarse en las actividades que llevará a cabo para lograr la meta elegida; en este caso se verá reflejada la frecuencia en la que realiza la actividad para conseguir el objetivo (a más frecuencia, mayor es la motivación), la intensidad con la que la lleva a cabo y el tiempo que le dedica. Por último, se dará el momento de la **finalización y control de la acción realizada**, analizando el resultado obtenido con las diferentes acciones o conductas que el individuo ha llevado a cabo.

Debe recordarse que el estado de satisfacción, es decir la realización personal de cada individuo de acuerdo a los resultados obtenidos en variadas actividades y de acuerdo a las recompensas y sanciones recibidas ligadas al desempeño realizado<sup>20</sup>, deriva de la motivación recibida generando un determinado comportamiento en búsqueda de alcanzar metas o incentivos.

## 2.6-. Motivación y cultura

Debemos recordar que las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países y casi todas se basan en

<sup>20</sup> LUTHANS, FRED; LUTHANS, BRETT; LUTHANS, HYLE W. (2015). “Organizational Behavior”. 13ra Edición.



pautas estadounidenses. El trabajo de Hofstede (1980)<sup>21</sup>, muestra que la cultura estadounidense privilegia el individualismo y los logros materiales. Por ejemplo, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow coloca en la cúspide de la pirámide las necesidades de realización personal. Según Hofstede, en países como Japón, Grecia y México, donde predomina la aversión a la incertidumbre, las necesidades de seguridad están en la cúspide de la pirámide. En Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia, donde se hace hincapié en la calidad de vida, las necesidades sociales son las más elevadas.

De igual manera, la necesidad de realización implica 2 características culturales: una aceptación de riesgos, a diferencia de las culturas que evitan la incertidumbre, y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales característico de países como EEUU, Canadá e Inglaterra pero poco frecuentes en Portugal y Chile. Otra teoría, la de la equidad, funciona bien en Estados Unidos, donde los sistemas de recompensas deben ser justos y equitativos. Sin embargo, en culturas colectivas, donde el país tiene una economía de planificación centralizada, las personas buscan recompensas personales, no relacionadas con su desempeño en el trabajo. La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí.

## 2.7-. Causas y consecuencias de la desmotivación

A pesar de lo analizado previamente, nos podemos preguntar: *¿qué puede ocurrir en el camino para que el trabajador pierda la motivación y no llegue a la meta propuesta?* Y es entonces que nos encontramos con una gran variedad de factores que llevan al empleado a desmotivarse. De acuerdo a lo relevado por el sitio web **Universia** el empleado motivado cuenta con un 88% más de efectividad que el que no lo está; pero a pesar de esto, apenas un 30% de los asalariados está comprometido con su trabajo y un 20% directamente lo detesta. Entonces, *¿cuáles son las causas de estas cifras de desmotivación?* Algunas de ellas son:

- **La inseguridad laboral.** El no tener un puesto asegurado es un elemento altamente desmotivador, ya que distrae gravemente al trabajador ya que necesita un mínimo de estabilidad para poder rendir correctamente.

---

<sup>21</sup> HOFSTEDE, GEERT (1980). "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". Organizational Dynamics.

- **La falta de dirección.** No tener claro el rumbo que sigue la empresa y lo que se espera de él, no le ayuda a saber hacia dónde tiene que encauzar sus esfuerzos para recibir estímulos positivos que refuercen su autoconfianza.

- **Falta de confianza en la dirección.** Un trabajador que no cree en las habilidades de sus jefes o de su empresa para triunfar, es imposible que pueda estar desmotivado. Si cree que sus superiores no están preparados no le será fácil centrarse en su trabajo.

- **El "micromanagement".** Es una práctica habitual, que potencia la apatía de los empleados ante los conflictos, abordando los problemas de un equipo por partes, por personas, sin gestionar la cuestión de manera global.

- **La falta de futuro laboral.** Un empleado que no ve posibilidades de ascender en su empresa, difícilmente puede trabajar motivado.

- **La falta de percepción del valor del trabajo.** Si una persona no percibe que su trabajo aporta algún tipo de valor a la empresa o al futuro de la misma, puede terminar con la moral minada.

- **La ausencia de consecuencias.** A la mayoría le gusta pensar que una mala acción o un resultado negativo deberían conllevar un castigo. Cuando esto no ocurre, desaparecen los estímulos para evitar errores.

- **Los rumores.** La falta de comunicación tiene un enorme poder desestabilizante.

- **Mal ambiente laboral.** Un ambiente de trabajo turbio o con compañeros desagradables servirá para acrecentar los sentimientos negativos del empleado.

- **La falta de apoyo.** La frustración se puede apoderar del empleado que recibe un encargo, pero no los recursos o la autoridad necesaria para llevarlo a cabo.

- **La falta de recompensa.** Además del salario, un “gracias” o un “buen trabajo” a tiempo pueden servir para atajar los primeros síntomas de la desmotivación.

- **El aburrimiento.** Cuando el trabajador no se entretiene o inspira con su trabajo, es muy fácil que se desmotive muy pronto.

Hoy en día y sumado de las causas antes mencionadas, es común también escuchar la frase “estoy quemado” haciendo alusión al resultado del día laboral. Este estado es más conocido como **Síndrome BurnOut**. Si bien el término fue interpretado por Herbert Freudenberger en 1974, fue la psicóloga social Christina Maslach que, en 1981, lo definió como: *“síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes”*<sup>22</sup>. En líneas generales, el burnout es un tipo de estrés crónico de respuesta psicofísica consecuente del esfuerzo frecuente que lleva al individuo a considerar los resultados ineficaces e insuficientes.

Dados estos aspectos y muchos otros más que no han sido mencionados, es que se determina que el problema de la desmotivación no solo es cuestión del empleado, sino también la organización. Porque la falta de motivación lleva a los empleados a disminuir su rendimiento y, por ende, a la baja de la productividad de la empresa. Esto puede verse reflejado en:

**\*Del lado del empleado:**

- **Aumento del absentismo**, producto de la aparición de problemas físicos y de salud que llevan a que los empleados comiencen a ausentarse en sus puestos de trabajo con mayor regularidad.

- **Alta rotación del personal**, debido a que no se sienten valorados ni reconocidos, los empleados optan por recurrir al cambio de trabajo.

---

<sup>22</sup> BOSQUED, MARISA (2008). “Quemados, el síndrome del burnout”. Ediciones Paidós Ibérica. España.

**\*Del lado del empleador:**

- **Baja productividad**, por la falta de dedicación por parte de los empleados que sienten que su esfuerzo no es tenido en cuenta.
- **Mala imagen y reputación**, producto de las críticas por parte de los empleados y/o exempleados.

## **2.8-. Resumen del capítulo**

Cada persona tendrá una manera de reaccionar diferente ante los variados motivos o factores presentes en la situación ocurrida, ya sea de manera innata o aprendida con el pasar del tiempo. Es por eso que no siempre puede comprenderse un determinado comportamiento sin antes conocer la causa que lo generó. Es así que todo proceso de motivación comienza con una determinada necesidad, traducida en incentivo que activa un determinado comportamiento orientado hacia un objetivo.

Se debe tener presente que los conceptos de cultura y motivación, están estrechamente ligados entre sí. Ya que cada proceso de motivación dependerá siempre del lugar en el que se desarrolle el individuo, ya que existen variadas culturas en todo el mundo.

En el caso de las organizaciones, éstas deben comunicar de manera clara sus metas y conocer las necesidades de sus empleados para lograr motivarlos continuamente y de diferentes maneras, para que den lo mejor de sí en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos. En caso de no hacerlo, inconscientemente pueden probar en los trabajadores sentimientos desmotivadores que los lleven a dejar sus puestos de trabajo. No hay que olvidar que la alta rotación de personal, no es bueno para mejorar la productividad de la empresa, ya que el enseñar procesos continuamente a diferentes personas puede llegar a considerarse una pérdida de tiempo, ya que no se logra recibir el 100% de un esfuerzo continuo.

# CAPÍTULO III

## LAS EMPRESAS Y EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN

### 3.1-. Productividad

La productividad es definida como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados en su proceso. En el caso de las empresas fabricantes, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las mismas, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

En el caso de los empleados, la productividad es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo según la cantidad de recursos (insumos) utilizados en un periodo de tiempo dado, obteniendo el máximo de productos. De esta manera, en las máquinas y equipos la productividad está dada como parte de sus características técnicas, no así en el caso del recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Si bien son variados los autores que aportan diversas definiciones de productividad, solamente por citar algunas de ellas nos encontramos con las siguientes:

- **Peter Drucker:** “La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo”.

- **Andrew Grove:** “La productividad de cualquier función es igual a su rendimiento dividido por el trabajo necesario para generar dicho rendimiento”.

- **G. Archier y H. Serieyx, Grupo Lasieur:** “La productividad es una actitud de progreso de constante mejora de lo que existe ya. Es la seguridad de sentirse uno capaz de hacerlo mejor hoy que ayer, y menos bien que mañana”.

- **Real Academia:** “Facultad de producir”, “Incremento simultaneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora en los métodos de trabajo”.

- **Pierre Lauzel:** “Intención de lograr el máximo de producto útil con el mínimo de medios”. “Relación entre cierta producción (out-put) y cierto consumo (input)”.

- **G. Perrín:** “Productividad = Producción / Esfuerzo de producción o Producción = Esfuerzo de producción \* productividad”.

Debe saberse que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, sumado al mejoramiento de las habilidades del recurso humano. Fietman, señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

- ✓ **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.

- ✓ **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.

- ✓ **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

### 3.1.1-. Indicadores

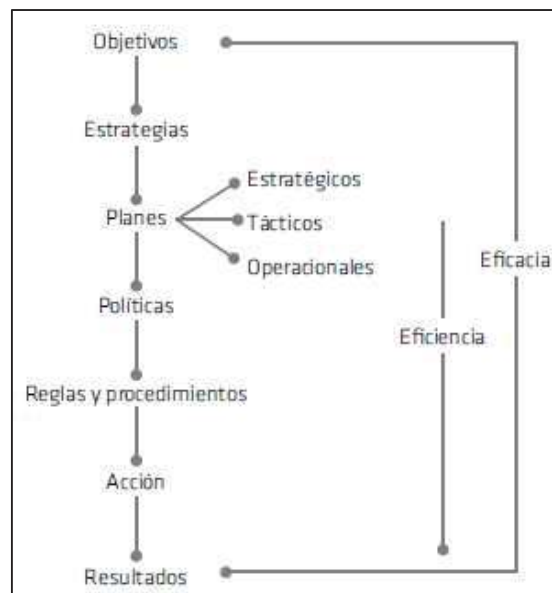
Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad:

➤ **Eficiencia.**

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los mismos transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición, únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, tomando solo en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, poniéndose un énfasis mayor hacia adentro de la organización en buscar a toda costa ser más eficiente.

➤ **Eficacia.**

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.



Fuente: Idalberto Chiavenato, "Administración de recursos humanos"

➤ **Efectividad.**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La

efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

### **3.1.2-. Factores influyentes**

Según Schroeder (2002)<sup>23</sup>, a diferencia de Fietman antes mencionado, los factores que más influyen en la productividad fundamentalmente son: la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, las actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Así mismo, de acuerdo a las teorías más aceptadas existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones: el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos. Nosotros nos enfocaremos en las características del trabajo.

La cultura organizacional influye en los individuos, en su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y en la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que una organización sea productiva, es necesario desarrolle una estructura capaz de ejecutar las estrategias con éxito. Es decir:

- ❖ Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- ❖ Seleccionar a las personas acordes a las posiciones claves.
- ❖ Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- ❖ Instalar un sistema administrativo interno.

---

<sup>23</sup> SCHROEDER, ROGER G. (2002). "Administración de operaciones". McGraw Hill Interamericana. México.



❖ Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.

❖ Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

### 3.1.3-. Beneficios

Bain (2003), indica que la importancia de la productividad radica en que ésta es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; ya que compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos<sup>24</sup>. Así mismo, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, como ser el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios

En objetivo final de toda buena gestión empresarial es lograr que sus empleados incrementen su productividad. Muchas veces los altos mandos llegan a preguntarse “¿por qué algunos empleados rinden más que otros?” y para determinar este rendimiento, es decir si el trabajador fue eficaz y eficiente, basta con analizar el resultado obtenido con los medios que fueron utilizados para lograrlo. Esto es investigar la capacidad de los individuos para alcanzar un objetivo determinado (efectividad) con la menor cantidad de recursos posibles (eficacia).

De esta forma, puede considerarse a la productividad como una efectividad compuesta por diferentes factores:

---

<sup>24</sup> BAIN, R (2003). “La productividad”. Editorial McGraw Hill. Colombia.

**\*Individuales:** propios del trabajador como ser lo físico (destreza, fuerza, coordinación, etc.), los de entrenamiento (instrucción, capacitaciones, experiencias, etc.) o psicológicos (nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, habilidades, aptitudes, etc.).

**\*Situacionales:** referidos a la empresa (tipos de supervisión, incentivos otorgados, etc.) o la naturaleza de la tarea a realizar (complejidad, entrenamiento acorde, etc.).

Por otro lado, la satisfacción y el compromiso son términos originados como resultado de las conductas del empleado: aquellos individuos que se encuentran satisfechos laboralmente, suelen estar más comprometidos con la empresa. Sin embargo, a pesar de estar satisfechos puede ocurrir que no lo estén con ciertos factores que se presenten diariamente, como ser alguna mala relación entre compañeros, la falta de oportunidades de ascenso o una supervisión excesiva. Es por esto que la actitud de la organización en la satisfacción al empleado juega un papel muy importante, para que el individuo realice el esfuerzo necesario para lograr la productividad requerida por la empresa.

*“La forma más directa de potenciar la productividad del personal es permitiéndole que exprese y aporte a la empresa todas sus potencialidades intelectuales y creativas”<sup>25</sup>.*

### 3.2-. Clima Laboral

No debemos olvidar que el clima de la organización conduce también a la motivación. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se define como un estado de adaptación, no solo a las distintas necesidades sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. La persona debe sentirse bien consigo mismas, en relación con las personas y ser capaces de enfrentar las demandas de la vida.

---

<sup>25</sup> DÍAZ DE SANTOS (1996). “*Gestión y motivación del personal*”. Díaz de Santos. España.

El clima organizacional guarda relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. En cambio, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc. que comúnmente desencadenan en enfrentamientos frontales con la empresa.

### 3.3-. Procesos para mantener a las personas

En muchas ocasiones es importante que la empresa se pregunte *¿Por qué alguien querría trabajar en su empresa?, ¿Qué percepción tienen los empleados y candidatos de la empresa?, ¿Qué porcentaje de empleados recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar?*, porque bien sabemos que aquellos trabajadores insatisfechos restarán en la productividad. Respecto a esto, John Sullivan plantea que las organizaciones no deben perder de vista el **Employer Branding**, la cual es “una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular; es decir, es la marca de una empresa como empleadora, combinando ideas que parten tanto del sector de Marketing como de Recursos Humanos y que permiten conseguir un buen posicionamiento en el mercado laboral.

Toda persona, por más que parezca ser independiente y autosuficiente, siempre tiene la necesidad de que los demás la hagan sentir valorado. Sin embargo, muchas veces, los gerentes y altos rangos, están demasiado ocupados o estresados en sus propias ambiciones, que olvidan que los empleados también tienen las suyas. Hasta, incluso, llegan a olvidar que el reconocimiento, las recompensas y el refuerzo positivo siempre dan buenos resultados. Si bien el recibir un buen salario es importante para los empleados, lo que motiva a aumentar y mejorar su desempeño es el reconocimiento del trabajo realizado por parte de sus superiores.

En su libro, Bob Nelson cita a Aubry Daniels quien distingue las recompensas de los reconocimientos al decir que “se refuerzan actitudes y se recompensan resultados”<sup>26</sup>. Junto con esto, el autor define dos tipos de recompensas:

**\*Las informales:** premios otorgados por la propia iniciativa del gerente, adecuando la recompensa según la persona y su desempeño, siendo otorgado en el momento correspondiente. Por ejemplo: elogios, reconocimientos.

**\*Las formales:** aquellas que son planteadas de manera general por parte de la empresa si, para mantener a todo el plantel motivado. Por ejemplo: concursos, ascensos.

De esta forma, el mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales para mantener a las personas satisfechas y motivadas, hacerles sentir que pertenecen a la empresa y “tener puesta la camiseta”. Algunos de los medios son:

- **Planes de remuneración económica:** administración del sueldo y salario, premios e incentivos financieros.
- **Brindar prestaciones sociales:** son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados.
- **Higiene y seguridad en el trabajo:** proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el empleado.
- **Relaciones sindicales:** tener buenas relaciones con los sindicatos para promover el bienestar de las personas.

En algunas empresas, estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja porque se aproximan a un “modelo del hombre económico” (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez, la falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diversas aportaciones a la empresa. En cambio, en otras merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo

---

<sup>26</sup> NELSON, BOB (1996). “1001 formas de recompensar a los empleados”. Grupo Editorial Norma. Colombia.

del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las aportaciones personales para el éxito de la empresa.

### 3.4-. Resumen del capítulo

De acuerdo sea el tipo de empresa, el concepto de productividad variara. Si bien el resultado final dependerá del accionar en conjunto de toda la organización en cada actividad que se realiza, en el caso de aquellas enfocadas en la fabricación de bienes estará dada por el rendimiento de las máquinas y equipos. En cambio, en las empresas que prestan servicios estará dada por el rendimiento de sus empleados. Nunca debe olvidarse que toda empresa se verá afectada por el avance de la tecnología y diferentes medios de producción y mejoras de las habilidades de los trabajadores.

Para mejorar su productividad toda organización debe procurar que su producción sea *eficiente*, en base a la cantidad de recursos utilizados en el proceso, y *eficaz*, enfocado al proceso utilizado para transformar los recursos en bienes y servicios. Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos podrá concluirse si la empresa ha logrado la *efectividad* esperada. Cabe recordar, que toda productividad dependerá de que cada organización cuente con una gran variedad de factores, desde la inversión de capital para diferentes sectores (investigación y desarrollo, nuevas tecnologías) hasta las propias características de la compañía y sus empleados (valores, aptitudes, actitudes).

En líneas generales, el objetivo final de toda buena gestión empresarial es lograr que sus empleados rindan al 100% para incrementar la productividad. Y para alcanzar ese rendimiento, es importante que los trabajadores estén satisfechos y motivados en sus puestos de trabajo, logrando así comprometerse en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Y como consecuencia del esfuerzo brindado por los individuos y por la motivación recibida, se generará en la compañía un propicio clima laboral, en el que todos puedan desarrollarse y satisfacer sus necesidades.

## CAPÍTULO IV

# EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN

Otra característica importante es la relación entre el liderazgo y la motivación que los líderes pueden generar en sus equipos, como una energía adicional que ayudará a las personas y a las empresas, como complemento de la parte económica y de beneficios.

No alcanza con tener una gerencia de Recursos Humanos abierta y con excelentes planes de crecimiento y buenas remuneraciones. Se necesita un líder que haga que la gente se sienta motivada y comprometida, cercano a su grupo de trabajo, que hable su mismo idioma, que pueda interactuar en varios niveles de la organización, que sea respetado y escuchado.

Generalmente encontramos en las empresas que los empleados cuentan que sus líderes se muestran muchas veces abiertos, pero esto no significa que los escuchen y, mucho menos, que resuelvan sus inquietudes. Suelen parecer más preocupados por los resultados que espera la organización que por lo que necesita la gente para producir esos resultados.

Ese tiempo básico que deben tomarse para escuchar, alentar y motivar a su gente se da muy poco por la rutina vertiginosa de la vida diaria. El cansancio, el estrés y la falta de comunicación van por una vereda, y la motivación y el liderazgo van por otra. La gente que se encuentra bien liderada y motivada, estará muy entusiasmada y comprometida. Incluso en aquellos casos en los que algunos empleados, no del todo conformes con su remuneración, hablan de los valores de la organización y de su equipo. Al contrario, que en otros casos en que los empleados están bien pagados pero que viven en un ambiente hostil, de poca contención y preocupación por ellos mismos.

Entonces nos preguntamos: *¿Qué características deben tener los líderes de hoy?* Saber escuchar, respeto y comprensión por el otro, un lado humano y afectuoso, comprensión por los problemas del otro –incluyendo los que tienen que ver con su vida

personal-, entender a las otras generaciones y su propio idioma, poder crear un ambiente adecuado en el que reine el buen trato y los buenos modos al actuar y comunicarse. También es muy importante guiar a las personas que trabajan en la empresa a lograr un buen equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.

Hay que pensar que no todos pueden hacerlo naturalmente y entender si la situación les desborda en algún momento. Entonces, ¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades necesarias para ser líderes eficientes, equilibrados y potentes? ¿Cómo contribuir a que los subordinados experimenten crecimiento, bienestar y placer en su trabajo?

#### **4.1-. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo**

La ***inteligencia emocional*** es el autoconocimiento que permite a una persona establecer un vínculo amistoso con sus emociones y también con las personas con las que interactúa. Es decir, en el mundo laboral, constituye la habilidad y capacidad más importante de un líder para generar vínculos satisfactorios, gratificantes y cooperativos con las personas que lo rodean. A la vez que le permite gestionar adecuadamente sus propias emociones, a fin de desarrollar mayor inspiración, compromiso y bienestar en su propia vida y, por ende, en la de quienes trabajan con él.

En otras palabras, la inteligencia emocional es la habilidad que le permite a un individuo ejercer un liderazgo brindando un buen trato a las personas que tiene a su mando y que, al mismo tiempo, las organice de manera tal que cumplan sus funciones y alcancen sus objetivos adecuadamente. Fredy Kofman (2014), autor del libro “La empresa consciente”<sup>27</sup>, explica que el poder puede ser una gran bendición cuando es ejercido por un ser humano maduro y saludable, pero cuando es detentado por una persona inmadura o cruel, se vuelve algo peligroso. Por eso, la importancia de entrenar la inteligencia emocional para convertirse en líderes más sabios y equilibrados.

Por otro lado, podemos encontrarnos con lo que se denomina ***liderazgo emocional***, el cual es ejercido por una persona que manifiesta poseer un adecuado

---

<sup>27</sup> KOFMAN, F. (2014). “La empresa consciente”. Aguilar. Buenos Aires, Argentina.

nivel de inteligencia emocional al combinar un buen grado de conocimientos técnicos, de productividad y competencias emocionales que le permiten generar vínculos equilibrados, cooperativos y gratificantes con quienes trabaja dentro de una empresa.

Una persona manifestará un apropiado nivel de liderazgo emocional cuando se muestra comprometida en escuchar, reflexionar y analizar de forma adulta la información obtenida de su entorno laboral. A su vez, alimentará un vínculo con quienes trabaja de manera que se desempeñen de forma adecuada y equilibrada. Por ello, no solo se trata de liderar con conocimientos y aptitudes técnicas sino, sobre todo, de incluir e integrar ciertas habilidades emocionales que permiten generar relaciones gratificantes y productivas con los demás. Cabe destacar que si la cultura organizacional de una empresa promueve valores y actitudes afines con el buen trato, el equilibrio personal y profesional de sus empleados relacionados con la productividad, sus espacios se vuelven sumamente atractivos para trabajar, desarrollarse y liderar.

En este sentido, es fundamental recalcar la importancia de la igualdad sistémica en una empresa: sostener valores que promuevan el bienestar de sus empleados y practicarlos de manera coherente y realista. En esta clase de empresas, un líder que desarrolle sus habilidades emocionales se vuelve un fundamento de crecimiento humano y económico para sí mismo y para quienes trabajan con él. Por el contrario, y este es el caso de muchas pymes, cuando se promueve un estilo de trabajo con escasa inteligencia emocional (trato poco amable, condiciones de trabajo desagradables, etc.), los líderes envían un mensaje incongruente que es percibido por los empleados y que provoca en ellos desmotivación, resentimiento y malestar, lo cual perjudica la productividad.

Por eso, la importancia de trabajar la inteligencia emocional tanto en los líderes como en la cultura organizacional, ya que si se genera una coherencia sintiéndose valorados darán lo mejor de sí mismos. Daniel Goleman, realiza un aporte interesante al respecto:

*“(...) la experiencia me ha enseñado que los líderes más eficientes coinciden en un aspecto fundamental: todos poseen un gran nivel de lo que ha dado en llamarse inteligencia emocional. (...) En cambio, mis investigaciones, junto con otros estudios*



*recientes, indican claramente que la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltara madera de gran líder.*<sup>28</sup>

A veces un líder puede contar con las mejores calificaciones académicas y conocimientos técnicos, pero falla a la hora de vincularse adecuadamente con sus empleados.

#### 4.2-. Los cuatro campos de la inteligencia emocional aplicados al liderazgo

A continuación se mencionan los cuatro campos que componen la inteligencia emocional y las competencias que abarca cada uno, cada campo posee una serie de competencias emocionales que son las responsables del grado de capacidad que una persona puede manifestar en su forma de liderar dentro de la empresa.

Competencias intrapersonales	Competencias interpersonales
<b>1) Conciencia de uno mismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia emocional.</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo.</li> <li>• Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<b>2) Conciencia social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía y comprensión de los demás.</li> <li>• Orientación al servicio.</li> <li>• Conciencia organizativa.</li> </ul>
<b>3) Autogestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol emocional.</li> <li>• Fiabilidad.</li> <li>• Meticulosidad.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Motivación de logro + optimismo.</li> <li>• Iniciativa + innovación.</li> </ul>	<b>4) Gestión de las relaciones – habilidades sociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar a los demás.</li> <li>• Influencia.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Liderazgo con visión de futuro.</li> <li>• Catalizar los cambios.</li> <li>• Establecer vínculos.</li> <li>• Trabajar en equipo y colaboración.</li> </ul>

Fuente: Daniel Goleman, "Liderazgo"

<sup>28</sup> GOLEMAN, D. (2013). "Liderazgo". Ediciones B. Barcelona, España.

Un líder que desea crecer, mejorar su desempeño profesional y liderar equilibradamente a las personas bajo su cargo, precisa observar y analizar cada una de estas competencias emocionales para desarrollarlas. Y así también, desde un enfoque sistémico, llevarlas a toda la empresa.

#### **4.3-. Autoestima y poder personal en un líder**

La **autoestima** es uno de los factores en los que más se apoya el ejercicio eficaz del liderazgo dentro de una empresa, es el grado en que nos valoramos como personas y profesionales. La autoestima ayuda a experimentar confianza, seguridad y potencia para llevar delante de manera eficiente las tareas y responsabilidades. Además de aportar la dosis fundamental de autovaloración para lidiar con las personas que se tengan a cargo sin sentir críticas u opiniones

Desarrollar el **poder personal** en el liderazgo, es un factor que nos lleva a la práctica de cambios, ideas y propuestas para mejorar la calidad de vida.

#### **4.4-. Los siete pecados capitales que arruinan la gestión de un líder**

Los pecados capitales constituyen siete maneras altamente negativas e inadecuadas de actuar en el liderazgo que pueden generar consecuencias nocivas. También estos pecados se pueden encontrar en la cultura organizacional de la empresa y en sus maneras de abordar conflictos. Los 7 pecados capitales en el liderazgo emocional son:

1. Autoritarismo – reactividad
2. Inmadurez
3. Pasividad
4. Frialdad emocional
5. Salvador
6. Gestión ineficaz de las caricias
7. Soberbia

Incurrir en un pecado capital del liderazgo puede traer múltiples efectos nocivos a la empresa. Incluso, es posible que un jefe con rasgos de personalidad tóxicos genere el abandono de sus empleados, como lo asegura Goleman: “(...) *En un estudio realizado con trabajadores de 700 empresas, la mayoría aseguró que un jefe atento les parecía más importante que la nómina que cobraban. Ese dato presenta implicaciones laborales que van más allá de que la gente esté a gusto. En la misma investigación se demostró que si a un empleado le cae bien su jefe se fomentan claramente tanto la productividad como el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo. Ante la pregunta de si aceptaría tener un jefe toxico a cambio de un buen sueldo, la gente responde que no (...) a no ser que la cantidad fuera tan elevada que permitiera ahorrar suficiente dinero para luego mandarlo a freír espárragos y despedirse sin la más mínima preocupación (...).*”<sup>29</sup>

Todos los que ocupan una posición de liderazgo, tanto dentro como fuera de una empresa, están expuestos a cometer algún tipo de pecado capital. Errar es humano y tomar conciencia y trabajarlo constituye un mérito grande al desarrollo de un líder.

#### ➤ **Primero: Autoritarismo – Reactividad**

Este primer pecado se refiere a la actitud que el líder puede tener frente a sus empleados cuando ejerce el poder de manera autoritaria, controladora y arbitraria, sin mostrarse abierto a los demás. Es común en algunos presidentes de compañías multinacionales y consiste en que el líder reacciona en vez de reflexionar, es decir que tiende a actuar de forma impulsiva. Por ejemplo, hay líderes que cada vez que sus empleados les hacen algún planteo suelen enojarse y evitan sentarse a dialogar con ellos y acordar las opciones para una mejor solución. Por lo general suele confundirse la firmeza en la conducción con el autoritarismo, creando un malentendido que afecta el rendimiento, las actitudes y la conducta del líder.

#### ➤ **Segundo: Inmadurez**

Se refiere a la actitud infantil que un líder puede asumir frente a los desafíos y exigencias de su trabajo. Con inmadurez nos referimos a cuando un adulto actúa de manera poco responsable. La conducta de un líder debe ser la de una persona responsable, que se hace cargo de su rol, errores y dificultades, habilitándolo a dirigir a otras personas y ayudarlas a desempeñarse de forma adecuada dentro de la

---

<sup>29</sup> GOLEMAN, D. (2013). “*Liderazgo*”. Ediciones B. Barcelona, España.

organización. Lo mismo puede ocurrir en la dinámica de una empresa cuando sostiene patrones de conducta en la que los principales referentes tienen actitudes poco adultas y responsables, enviando un mensaje confuso a sus empleados y clientes.

#### ➤ **Tercero: Pasividad**

Este pecado alude a la actitud indiferente y poco comprometida del líder para actuar con decisión y firmeza en pos de los objetivos de la empresa y su equipo. Un líder actúa pasivamente cuando desperdicia su tiempo hablando de sobre lo que hay que hacer en lugar de concretarlo. Este desinterés puede manifestarse en la falta de decisión y actitud proactiva, llevándolo a postergar asuntos que deben ser abordados en la empresa. Por otro lado, cuando un líder comete este pecado capital suele despertar poco respeto y aprecio en sus subordinados, restándole autoridad ante ellos.

#### ➤ **Cuarto: Frialdad emocional**

Se refiere al predominio de una actitud fría y distante en el trato con los demás. El líder evidencia falta de calidez hacia su trabajo y hacia las personas con las que trabaja, dejándolo en un estado de aislamiento y escaso contacto emocional con los demás. Muchas veces, los líderes están excesivamente enfocados en la productividad y el cumplimiento de las tareas y suelen descuidar el factor humano en su equipo. El problema de esta actitud es que se parte de la premisa errada de que una persona debe comportarse como una "maquina eficiente" y cumplir con sus tareas sea como sea (comúnmente denominado el "paradigma del ejecutivo full time" ya que es el resultado de una visión en exceso en el trabajo y la producción a costa del factor humano).

Cuando se ejerce este tipo de liderazgo, a mediano plazo, los empleados pueden presentar un alto nivel de estrés que culmina en enfermedades psicosomáticas y quejas en el departamento de RRHH. Por lo tanto, un líder que manifiesta frialdad emocional termina enfocándose en sus metas sin importarle si sacrifica sus valores personales y el bienestar de sus empleados. También, es bastante probable que en las empresas cuya cultura organizacional concede escasa atención a la calidad de las relaciones humanas, las personas se muestren más serias, solemnes y distantes, promoviendo el rechazo de los clientes.

#### ➤ **Quinto: Salvador**

Es cuando el líder asume la conducta de salvador, superhéroe o gran padre-madre tendiéndose a sobrecargarse con las dificultades y responsabilidades de sus colaboradores, en lugar de delegarles adecuadamente las tareas. El líder que comete este pecado experimenta sentimientos de inseguridad que procura compensar buscando agradar a los demás para obtener su aprobación. Esto lo lleva a actuar de manera poco firme y objetiva, evitando comunicarse con los demás de forma clara y ordenada, dificultando el armado de equipos eficientes y equilibrados.

Cuando una empresa alienta este tipo de conductas en sus líderes genera un perjuicio significativo en el rendimiento de sus empleados por la falta de confianza en ellos, y por lo tanto no se les delegan tareas de forma adecuada.

#### ➤ **Sexto: Gestión ineficaz de las caricias laborales**

Este pecado se refiere a la administración inadecuada de estímulos sociales que realiza un líder para hacer saber a sus colaboradores que son apreciados y respetados. En nuestra vida laboral, aunque se nos pague un sueldo económico por nuestro trabajo, existe también un "sueldo emocional" que es tanto o más importante, porque materializa el reconocimiento y aprecio, y es el que nos hace sentir parte de la empresa y aumenta nuestra motivación y deseo de permanecer.

Un líder gestiona de forma eficaz las caricias cuando es capaz de reconocer los logros de sus colaboradores, haciéndoles saber que lo que hacen es importante para el funcionamiento de la empresa, apelando a la expresión de felicitaciones, agradecimientos y elogios. Por el contrario, un líder gestiona ineficazmente las caricias cuando no reconoce los logros de sus colaboradores, incitando a que sus empleados renuncien o procuren cambiar de jefe.

#### ➤ **Séptimo: Soberbia**

Es cuando el líder actúa de manera arrogante, con exceso de ego y narcisismo y le cuesta admitir el valor de quienes lo rodean. El líder cree que su manera de pensar y actuar es especial, única e inmejorable, no escucha ni se abre al intercambio de opiniones con los demás.

#### 4.5-. Las siete habilidades emocionales del líder altamente efectivo

Son las actitudes y conductas que un líder debe manifestar a fin de lograr vínculos equilibrados, gratificantes y productivos con quienes trabaja. Estas habilidades le permitirán unir la eficiencia, competencia y actitud adecuada para trabajar y generar un clima emocional adecuado que promueva el bienestar de todos.

Las 7 habilidades de la inteligencia emocional para un liderazgo efectivo son:

1. Gestionar equipos y climas de trabajo equilibrados.
2. Gestionar adecuadamente las caricias laborales.
3. Escuchar activamente e interesarse por el otro.
4. Asertividad.
5. Manejo eficaz del tiempo.
6. Proactividad congruente (entre lo que pienso, digo y hago).
7. Humildad / madurez.

#### 4.6-. Estilos de Liderazgos eficaces contra ineficaces

Existen estilos de liderazgos que pueden ser más favorables y ayudan al líder a generar vínculos productivos y gratificantes en el trabajo y otros que pueden oscurecer el clima de trabajo del equipo. El **liderazgo transaccional** está basado en una corriente psicológica creada por el Dr. Eric Berne. Esta teoría establece que todas las personas cuentan con un repertorio de 4 estilos de liderazgos adecuados que promueven buenos resultados y, como contrapartida, con otros 4 estilos de liderazgos inadecuados que pueden afectar a la productividad, el bienestar y el clima laboral. Roberto Kertész y otros lo explican:

*“Teóricamente, todos poseemos los ocho estilos en nuestro repertorio, en diversos grados. Porque a lo largo de nuestra existencia, hemos estado expuestos a observar o experimentar cada uno de ellos. Pero en la práctica solemos predominar con los que nos han brindado mayor seguridad, mejores resultados o los que mejor se adaptan al ambiente laboral en que nos desempeñamos.”<sup>30</sup>*

<sup>30</sup> KERTÉSZ, R.; ATALAYA, C. I.; KERTÉSZ, V. (2012). “Liderazgo Transaccional. Cómo hacer que la gente haga”. Editorial de la Universidad de Flores. Buenos Aires, Argentina.

Los 8 estilos del liderazgo transaccional se componen de 4 estilos adecuados y 4 inadecuados:

LIDERAZGO ADECUADOS	LIDERAZGO INADECUADOS
1. Conductor	1. Autoritario
2. Protector	2. Salvador
3. Racional	3. Frío
4. Creativo	4. Indiferente

Los cuatro estilos de liderazgo inadecuados constituyen cuatro maneras diferentes de liderar y actuar que pueden reducir el bienestar y productividad de los empleados, generando diversos inconvenientes a nivel humano, operativo y financiero. También es común encontrar situaciones así en empresas familiares cuyo liderazgo es compartido por dos o más parientes, lo que puede desencadenar en una lucha de poder. Los temas no resueltos en el vínculo entre los líderes principales de la empresa tienden a replicarse en el resto, sobre todo si arrastran una dinámica familiar en la que no consiguen comunicarse de forma eficaz. Al compartir una misma actividad comercial y si sus estilos de liderazgo son diferentes, puede resultar un grave problema ya que los empleados pueden confundirse y no saber a quién escuchar y seguir.

Es necesario, ordenar esa dinámica comunicacional entre familiares de manera que puedan diferenciar los roles familiares de los socios comerciales. Si los mismos se niegan a revisar sus estilos de liderazgo, ya sea porque no quieren salir de su zona de confort o porque están apegados a una manera de dirigir, la empresa puede verse muy perjudicada, tanto en el clima laboral como en su funcionamiento financiero. Las personas que asumen que no precisan sugerencias, feedback o trabajo personal en su inteligencia emocional pueden terminar convirtiéndose en personas cerradas y omnipotentes.

Esto mismo puede observarse a escala internacional, en países o compañías liderados por personas que manifiestan uno o dos de los cuatro estilos de liderazgo inadecuados suelen padecer mayores índices de pobreza, problemas de corrupción y carencias relacionadas con la libre expresión, y un alto nivel de conflictividad. Por eso,

es importante realizar una aclaración: los estilos inadecuados de liderazgo se potencian con la creencia distorsionada de que así se asegurarán mejores resultados y un mayor orden. Muchas veces las personas piensan que solo a través de ejercer la autoridad con orden, firmeza y “mano dura” obtendrán buenos resultados.

En resumen, estos cuatro estilos de liderazgos inadecuados pueden conducir al fracaso, generando desequilibrios emocionales en los empleados y generar el rechazo de los mismos. En cambio, los cuatro estilos de liderazgo transaccional adecuados constituyen las maneras diferenciadas y complementarias de liderar y actuar que pueden generar buenos resultados en cuanto a la productividad, bienestar de los empleados y sensación de autoestima del líder. De acuerdo con la situación que se deba afrontar en la empresa, es posible optimizar el rendimiento de los empleados, alcanzar las metas fijadas y generar un clima muy agradable de trabajo.

#### **4.7-. Resumen del capítulo**

El significado de la palabra líder es mucho más profundo que el que habla en los libros. Un líder no es meramente quien posee un cargo, sino aquella persona que se compromete en un proceso de reflexión, autocrítica y acción a fin de mejorar su calidad de vida, tanto en forma personal como profesional. Y este proceso no es unipersonal sino una construcción que realiza junto a otras personas, ayudándolos a crecer y mejorar su calidad de vida.

El concepto de liderazgo involucra un sentido que trasciende el hecho de lograr resultados financieros positivos. Un líder es aquella persona que se compromete en su desarrollo y crecimiento personal y en el de quienes lo rodean.

Es importante tener en cuenta que frente a la posibilidad de nuevos cambios, cada empresa e institución constituye un mundo único y diferente con su propio contexto socioeconómico. Por lo tanto, no se trata de cambiar la mentalidad de un líder en particular, sino de revisar la cultura formal e informal de la empresa para estar seguros de que el desarrollo de la inteligencia emocional sea efectivo en el ámbito de trabajo.



Cuando un líder cuida su equilibrio personal y profesional, así como el desarrollo de su inteligencia emocional genera un resultado positivo en sus resultados financieros, así como bienestar, claridad y productividad a toda la empresa y a sus empleados.

# CAPÍTULO V

## PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Como bien fue avanzado a lo largo de los capítulos, la satisfacción laboral está basada en las creencias y valores que el trabajador va desarrollando a medida que realiza su trabajo; ese “ponerse la camiseta de la empresa” sin necesidad de pensar en un futuro fuera de la compañía en la que se encuentra. Además, el cambiar de trabajo no siempre es una decisión fácil, debido a que implica romper una estabilidad de años, dejando aquello bien conocido al buscar nuevas opciones sin tener la seguridad de que se vaya a encontrar algo mejor. Por esta incertidumbre latente, muchas veces en el individuo prima la continuidad y la seguridad por encima de las metas profesionales.<sup>31</sup>

### 5.1-. Argentina y el mundo

Según el estudio *Workmonitor*<sup>32</sup> realizado por la empresa Randstad para el 1er trimestre del 2018, en Argentina el 74% de los empleados trabajan en el sistema tradicional de jornada laboral: siempre desde la oficina y con un horario fijo de entrada/salida. Si bien en su mayoría desean trabajar desde su casa u otras locaciones, más allá de ciertas tareas que se realizan, es su empleador el que no les ofrece esa posibilidad, por lo que solo un 34% tiene la chance de trabajar en el lugar y momento deseados.

Así mismo, nuestro país no es el único que aún mantiene este sistema de trabajo, ya que se encuentra entre India (81%) y Holanda (47%) que también prefieren el modelo tradicional. No obstante, un 34% de los argentinos considera que la empresa en la que trabaja está migrando a un formato más flexible, tendencia acorde a lo relevado por Randstad para la región, ya que el 70% de los brasileros, el 72% de los mexicanos y el 74% de los chilenos también se inclinan por un formato laboral menos rígido. De esta manera y a nivel global, el informe indica que la media es del

<sup>31</sup> SANGUINETTI, ANDRESs (2014). “Insatisfacción laboral: cada vez más trabajadores quieren cambiar de actividad”. [www.cronista.com](http://www.cronista.com)

<sup>32</sup> [www.randstad.com.ar](http://www.randstad.com.ar) (2018) - “Informe: Workmonitor Argentina”

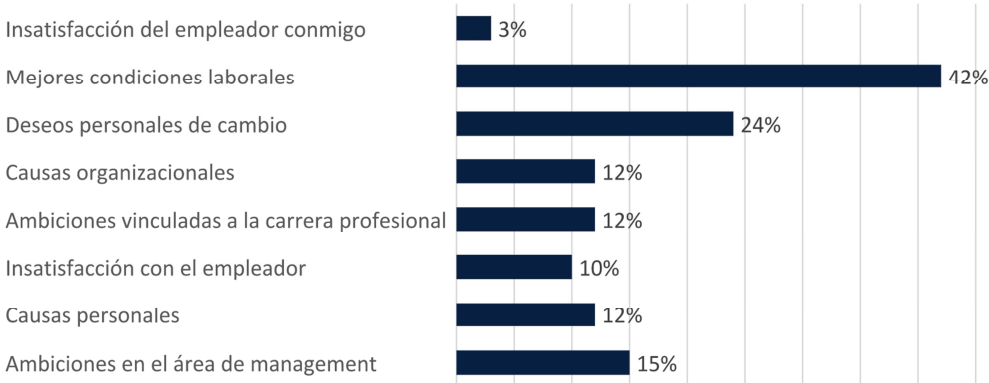
68% de empleados dentro del sistema tradicional contra un 41% que pueden hacerlo desde cualquier lugar y en cualquier horario.

En el mismo artículo, Andrea Ávila -CEO de Randstad para Argentina y Uruguay- expone: *“Estamos frente a un proceso de cambio impulsado por los deseos y expectativas de los trabajadores, en especial los más jóvenes, en relación a formatos de mayor flexibilidad para la organización del trabajo. Ellos buscan mayor libertad, autonomía y esquemas flexibles que les permitan un mejor balance entre vida privada y trabajo y las empresas están haciendo un esfuerzo para adaptarse a esta demanda y accionar sus estructuras, procesos y formas de organización de la jornada laboral. Se trata de un fenómeno global y una tendencia creciente, ya que la expectativa por formatos flexibles es un factor que se consolida a la hora de atraer y retener talento”.*

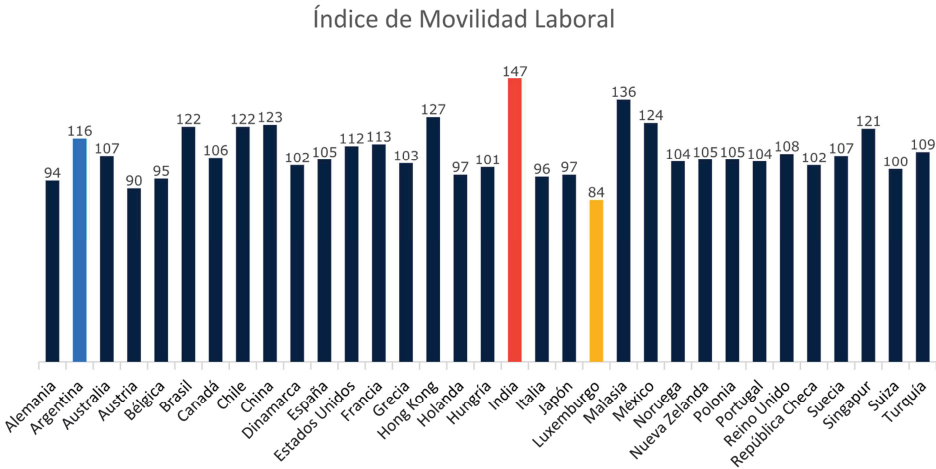
De esta manera, y en líneas generales con lo esperado, son aquellas personas de entre 25 y 34 años los que más desean tener la oportunidad de trabajar desde sus casas u otros lugares (77%), mientras que los mayores de 55 años (66%) prefieren el formato tradicional de trabajo en la oficina. De esto se desprende que el 78% de los trabajadores argentinos considera que un formato de trabajo más flexible contribuye a un mejor balance entre vida privada y laboral, a la vez que el 79% sostiene que incrementa su creatividad, su productividad y su nivel de satisfacción con el trabajo. Pero el 44% de los individuos cree que los nuevos formatos de organización del trabajo generan mucha presión sobre su vida privada, ya que pareciera que nunca pueden desconectarse.

Otro dato curioso es la mejora de la confianza en encontrar un nuevo trabajo, siendo el 64% de los argentinos los que esperan encontrar un nuevo empleo dentro de los próximos 6 meses, disminuyendo el miedo a quedarse sin él y haciendo que la confianza en el mercado laboral en el país aumente un punto en el primer trimestre de 2018. En contraste, dentro de la región solo Brasil está por debajo (61%) de nuestro país, superándonos en el nivel de confianza México (79%) y Chile (80%). De igual manera, el miedo a perder el trabajo en Argentina pasó de un 8% a un 7% en el último trimestre, siendo una tendencia generalizada en la región, ya que en Brasil pasó del 8% al 6% y en Chile, del 7% al 6%.

De todos modos, esto no quiere decir que los trabajadores argentinos estén en búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Según el último Workmonitor, el 15% de los argentinos se encuentra buscando trabajo de manera activa, la cifra más alta de los últimos 15 meses. En este sentido, los que han cambiado de trabajo en los últimos seis meses (20%) aseguran que lo han hecho motivados por deseos personales de cambio y en búsqueda de mejores condiciones laborales, principalmente:



Fuente: Randstad Workmonitor



Fuente: Randstad Workmonitor

Con estos datos podemos observar que la Argentina de hoy, con 116 puntos, es el país que cuenta con menor Índice de Movilidad Laboral. El mismo, lo Lidera México (124), seguido por Chile (122) y Brasil (122). Por otro lado, India sigue siendo el país con mayor Índice de Movilidad Laboral (147).

Otro tema importante es el salario, según un artículo del diario online **iprofesional**<sup>33</sup>, el salario quedó por tercer año consecutivo como el factor más importante a la hora de elegir una empresa en donde trabajar. La seguridad a largo plazo y un ambiente de trabajo agradable se posicionaron como el segundo y tercer factor más relevante para los profesionales. Si bien la variable salario se mantuvo al tope, el estudio reveló que, a menor nivel formativo de los profesionales, mayor importancia se le otorga a la remuneración; si bien los profesionales con educación universitaria también priorizan las condiciones económicas, destacan además otros factores como la gestión empresarial, la conciliación entre vida personal y vida laboral y el contenido del trabajo. Asimismo, los más jóvenes están más orientados hacia compañías con una buena formación y oportunidades de carrera internacionales. Mientras que los más adultos, prefieren compañías con mayor salario y estabilidad financiera. Todo esto sin dejar de lado las cuestiones como la conciliación entre entorno profesional y vida privada.

Es importante destacar los que el salario significa para los empleados y de lo que significa para las empresas. En el primer caso, para los trabajadores, el salario representa una de las transacciones más complicadas ya que cuando se acepta un puesto el individuo se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la empresa, a cambio de lo cual recibe un sueldo. De este modo, la persona empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (dinero) e intercambiable. Es decir que muchas veces se considera al trabajo como un medio para alcanzar un objetivo intermedio –salario- hasta alcanzar un objetivo final, siendo el poder adquisitivo lo que define el modelo de vida cada persona. En cambio en el segundo caso, para las empresas, el salario representa un costo pero al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final e inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo para conseguir un rendimiento mayor en el corto plazo.

Según el sitio “**Great Place to Work**”, que elabora y publica las listas de las mejores empresas para trabajar en cada uno de los países donde está presente al basarse en el estudio de clima organizacional más grande del mundo en el cual participan más de 6000 empresas y 2.5 millones de empleados, presentó el estudio de

---

<sup>33</sup> [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com) - (2016). “Salario y estabilidad. Las dos variables que hoy definen el empleo”.

*Las Mejores Empresas Para Trabajar en Argentina 2018*<sup>34</sup> que de las 119 empresas participantes de nuestro país, se determinaron 3 Top#10 según su cantidad de empleados:

<b>Hasta 250 empleados</b>	<b>250-1.000 empleados</b>	<b>Más 1.000 empleados</b>
1° Cisco	1° DHL Express	1° Banco Galicia
2° MuleSoft	2° Natura	2° Naranja
3° Onapsis	3° Mars	3° Mercado Libre
4° Club de Amigos	4° Galicia Seguros	4° Santander Río
5° Novo Nordisk	5° SAP Argentina	5° Sodimac
6° Auth0	6° Citibank	6° Atento
7° Iké Asistencia	7° Dell EMC	7° Falabella
8° Bristol-Myers Squibb	8° SC Johnson	8° DirecTV
9° Tarjeta Cencosud	9° CMR Falabella	9° Easy
10° Stoller	10° Transp. Gas del Sur	10° Vea

Entre las mejores prácticas realizadas por estas empresas se destacan los programas de participación en las ganancias de la empresa, tiempo libre pago para voluntariado, programas de mentor o compañero asignado para los nuevos contratados, actividades de entretenimiento, culturales y deportivas, entre otras. Ya desde 2014, se han incrementado las prácticas relacionadas con el cuidado de las personas, como ser las licencias por maternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley, almuerzos o cenas subsidiados por la empresa y oferta de hábitos saludables. También han crecido las prácticas de reconocimiento a los empleados, como los premios vinculados a los valores, misión y visión de la organización.

Como hecho hincapié anteriormente, hasta hace unos años el concepto de desmotivación laboral nos hacía pensar únicamente en los trabajadores. Sin embargo, hoy en día, es un aspecto que preocupa a ambas partes. Las empresas son cada vez más conscientes del efecto negativo que tiene en su productividad el no contar con un personal motivado. Si bien los signos de esta desmotivación no siempre son detectados a corto plazo, es evidente que afectará a su rendimiento individual y colectivo del individuo. Es así como en diversos estudios realizados, se determina que

<sup>34</sup> [www.greatplacework.com.ar](http://www.greatplacework.com.ar).

7 de cada 10 trabajadores se muestran descontentos con su situación. Es por este motivo que las organizaciones se han propuesto cuidar tanto el talento como las emociones que rodean a sus empleados, haciendo todo lo posible para retenerlos.

Según la empresa de investigación **Statista** que trabaja para la revista **Forbes**<sup>35</sup>, los mejores empleadores en Estados Unidos para el año 2018 fueron:

1° Adobe Systems	9° Providence St. Joseph Health
2° Nintendo	10° JetBlue Airways
3° Aon	11° LinkedIn
4° Navy Federal Credit Union	12° Molinos Generales
5° United Services Automobile Association	13° Stryker
6° Google	14° Savia
7° Grupo Michelin	15° Microsoft
8° Aspen Skiing Company	16° HP

Mientras que para el caso de América Latina, la organización **Great Place To Work** determina como mejores empleadores para 2018 las siguientes empresas:

1° Elektro (BRL)	14° ILG Ingenio Tulula (GTM)
2° Supermercados Peruanos (PER)	15° Mpio. Corregidora Queretaro (MEX)
3° Aseguradora Solidaria de COL (COL)	16° Unidas (BRL)
4° Laboratorios Sabin (BRL)	17° Pormade Portas (BRL)
5° Soc. Portuaria Reg. Cartagena (COL)	18° Banco Estado Microempresas (CHI)
6° Progreso (GTM)	19° Infonavit (MEX)
7° Interbank (PER)	20° Radix (BRL)
8° Magazine Luiza (BRL)	21° Humano (RDOM)
9° Transbank (CHI)	22° Universal (RDOM)
10° Gazin (BRL)	23° Casa Andina (PER)
11° Banco Galicia (ARG)	24° Interseguro (PER)
12° Promart (PER)	25° Banco Itau (PAR)
13° Special Dog (BRL)	

<sup>35</sup> [www.forbes.com](http://www.forbes.com) – “Best Employers”

Las organizaciones reconocidas por la organización de **Great Place To Work**, son el ejemplo de que cuando las empresas hacen lo correcto para su gente, su gente hará lo correcto por ellas. Este círculo virtuoso de vínculos cuidados, trabajo con sentimientos y relaciones sólidas es un modelo de inspiración para todos los tipos de empresas. Las organizaciones que crean y sostienen excelentes lugares de trabajo impactan en los empleados, en sus clientes y también en las comunidades.

El cumplir con las promesas, comunicar claramente las expectativas y ser competente en la forma de conducir el negocio, son los tres aspectos relacionados al liderazgo que mayor impacto tienen en la retención de los empleados. Como vimos en el capítulo anterior, hay una clara relación entre los comportamientos de los jefes y la intención de permanecer mucho tiempo en la organización, porque nadie quiere estar en un lugar en el cual no está cómodo y no se siente querido. Afirmado esto, es imprescindible que en toda empresa los jefes cumplan sus promesas, comuniquen claramente sus expectativas y operen el negocio de forma competente, logrando así que sus empleados los acompañen en la misma dirección y objetivos.

Es importante, que los empresarios comprendan que la desmotivación de sus empleados es algo que afecta directamente en su negocio. La productividad de una empresa puede reducirse hasta en un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo; esto se debe a que cuando una persona se siente desmotivada, no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización. Por lo tanto, la desmotivación laboral no es patrimonio solamente de los empleados, sino que los mandos intermedios, directivos y empresarios también pueden verse afectados y deben hacerse responsables de ello.

Es necesario recordar también que el que los empleados estén motivados al 100% a todas horas del día es surrealista, ya que es prácticamente imposible que eso suceda porque además de los factores relacionados con el ámbito de trabajo que afectan a la motivación, también hay factores y motivos personales, a los que todas las personas nos enfrentamos alguna vez en la vida.



## 5.2-. Análisis propio

Como fue analizado y expuesto a lo largo del presente trabajo, para que las empresas logren sus objetivos de ser exitosas y competitivas, existen muchos factores involucrados en su proceso y cumplimiento. Uno de los más importantes es el recurso humano, el cual busca sentirse satisfecho, valorado y reconocido por el trabajo y aporte que brinda para que la organización llegue a su meta.

Mientras que la satisfacción laboral de los empleados se debe a la combinación de factores internos y externos (como ser la motivación, el poder desarrollarse profesionalmente, el identificarse y sentirse parte de la empresa), la productividad de la empresa permite ver cómo se cumplen las tareas de una manera eficaz y eficiente, tanto de manera individual por parte de los empleados como la grupal de toda la organización en su conjunto. No debe olvidarse que al brindar mayor motivación, las personas estarán más satisfechas y dedicarán el 100% de su esfuerzo y apoyo, logrando un aumento en la productividad.

### 5.2.1-. Metodología y procedimiento

Para realizar este análisis y detectar cuáles son los factores que mayor impacto tienen en la satisfacción laboral del trabajador y, por consiguiente, en la productividad de la empresa, se efectuó el relevamiento de algunos de los elementos que más resaltan en la preferencia de los empleados en una empresa y que afectan en la realización de sus tareas.

Como **primer paso**, se procedió a determinar cuál instrumento de investigación era el más idóneo al momento de tabular y analizar los resultados. De esta evaluación determinamos que para nuestro trabajo lo ideal era realizar una encuesta, ya que al realizarla mediante un cuestionario enfocado a nuestra investigación nos permitía aplicarlo sin alterar el entorno en el que fuera aplicado. El tipo de encuesta elegida fue descriptiva para poder reflejar de manera más acorde la situación en la que se sienten los entrevistados, con preguntas cerradas para posterior cuantificación.

Una vez determinado el método de recolección de datos, el **segundo paso** consistió en establecer aquellas variables que fueran lo más representativas de lo que estábamos buscando con este trabajo de investigación. De esta manera, el temario para las preguntas de la encuesta fue agrupado y enfocado en 4 aspectos globales considerados de mayor importancia para nosotros:

\***Ambiente Laboral**, analizando cómo se siente el empleado respecto al entorno que lo rodea, cómo es su percepción del mismo y cómo afecta a sus tareas;

\***Comunicación**, basado en si es recibida la información necesaria para el desarrollo de su trabajo y si recibe algún reconocimiento por el mismo, cómo es la relación con sus pares y superiores;

\***Motivación**, indagando en cómo se siente el empleado en relación al trabajo realizado, si se le brinda el apoyo y la ayuda necesarios, las formas en que le gustaría tener una devolución del mismo;

\***Remuneración**, considerando cuál es su punto de vista respecto a la labor realizada.

El **tercer paso**, fue la aplicación de la encuesta confeccionada tanto de manera presencial como vía on-line, siendo este último medio seleccionado debido al mayor alcance en simultáneo. Finalmente como **cuarto paso**, una vez recabada toda la información necesaria, se procedió a tabular las diferentes respuestas obtenidas para su posterior análisis.

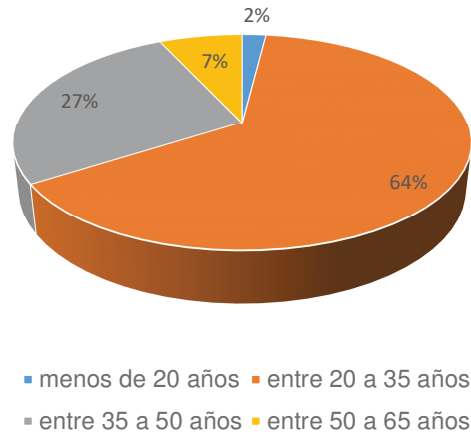
#### 5.2.2-. Análisis de resultados relevantes<sup>36</sup>

La muestra a la que se aplicó esta encuesta estuvo compuesta por 247 personas, tanto hombres como mujeres, clasificadas en diferentes rangos de edades y que trabajasen en establecimientos de diferentes tamaños.

---

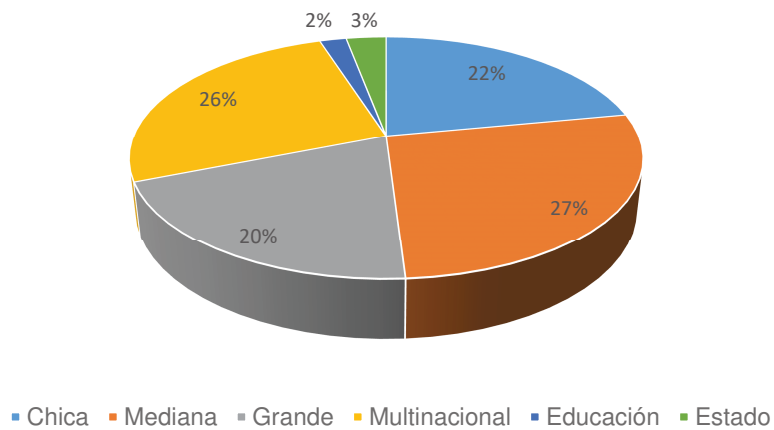
<sup>36</sup> Los resultados globales pueden encontrarse en la sección Anexos

Rangos de edades de los encuestados



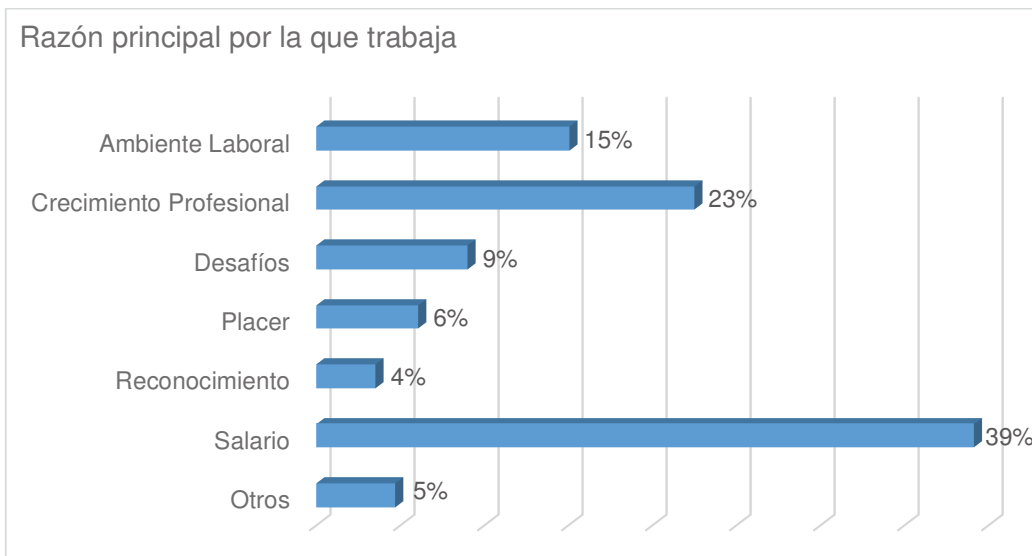
Fuente: Elaboración Propia

Tamaño del lugar de trabajo



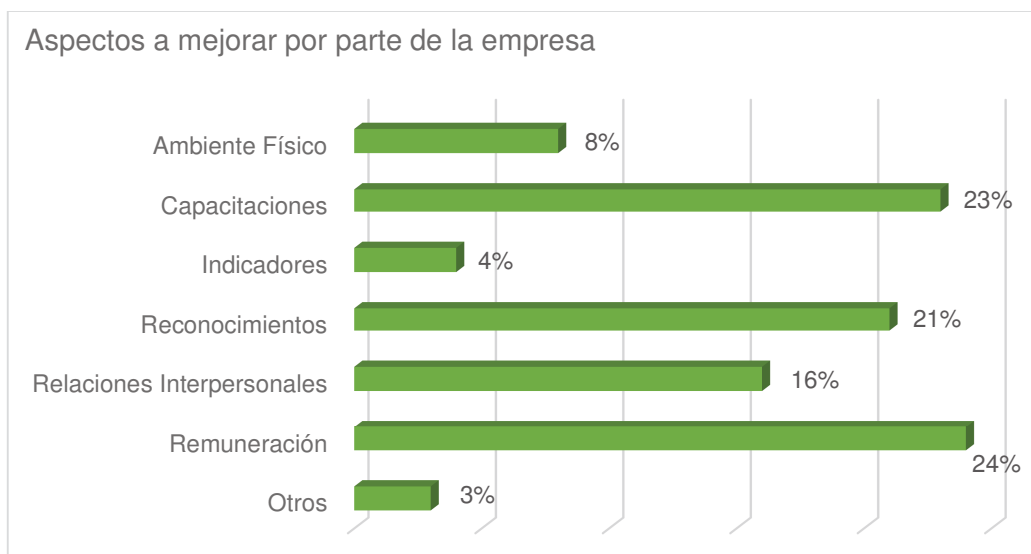
Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta al ***Ambiente Laboral***, puede verse que el **93%** de los encuestados considera que tiene un buen desempeño laboral y que el ambiente que lo rodea es propicio para desarrollar sus tareas (**86%**). Es importante también para los entrevistados el poder desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa (**55%**), enfocándose en variados factores que los impulsen a seguir esforzándose para crecer, incluso personalmente:



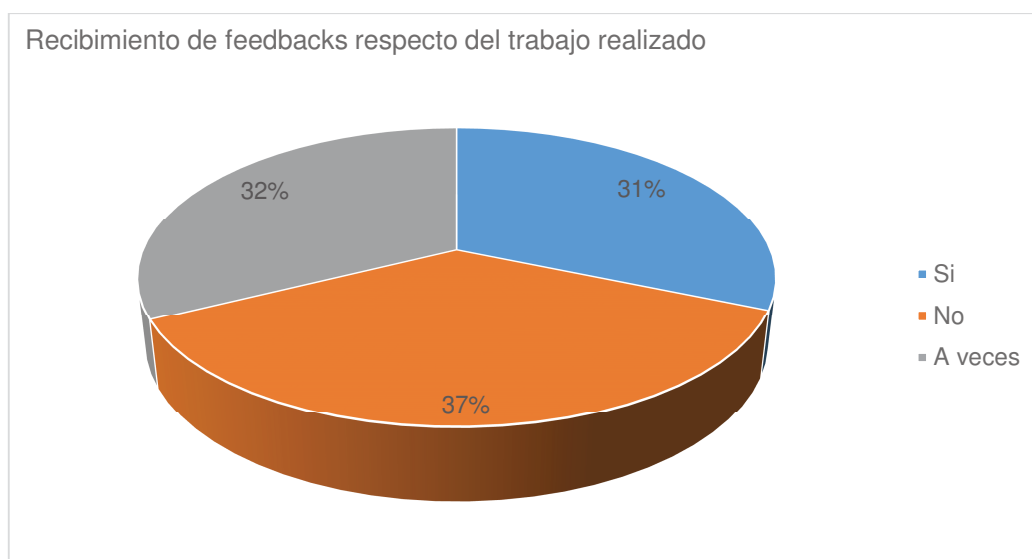
Fuente: Elaboración Propia

Un punto a favor de las empresas es que en su mayoría fomentan el compañerismo (**64%**), tanto con sus pares como con los mandos superiores (**76%**), generándoles un sentimiento de pertenencia a la organización (**62%**). Sin embargo, y a pesar de los buenos resultados de los factores antes mencionados, pocas son las veces en que los jefes dan el reconocimiento debido a las tareas realizadas por los empleados (**43%**). Éste es solo uno de los aspectos que los encuestados consideran que deben mejorarse en sus empresas:



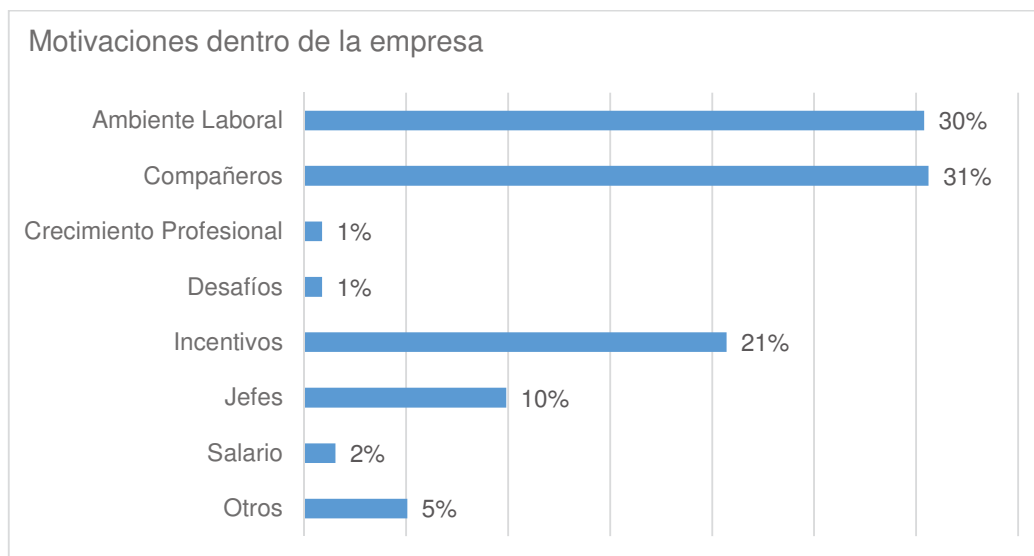
Fuente: Elaboración Propia

Sin bien solo un **53%** considera que a veces es correcta la **Comunicación** interna, los resultados sobre este aspecto fueron buenos dado que el **58%** de los encuestados se siente libre al momento de dar opiniones y que sus tareas y responsabilidades fueron bien definidas (**56%**). De igual manera, los resultados fueron bastantes parejos respecto del recibimiento de feedbacks.



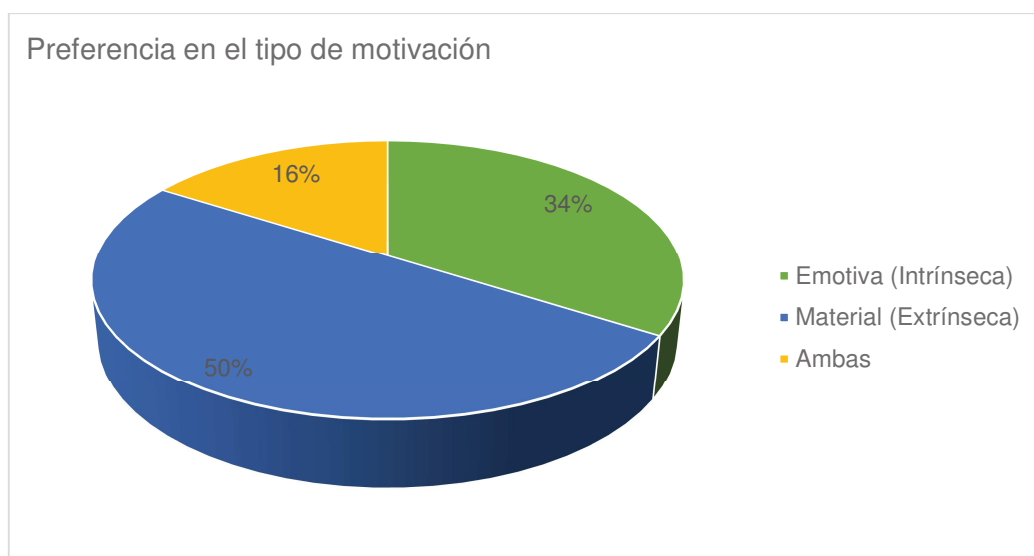
Fuente: Elaboración Propia

Siendo la **Motivación** uno de los aspectos tomado como punto de partida de este trabajo, podemos observar que los resultados son interesantes dado un **84%** está conforme con el trabajo que realiza y considera que la motivación es muy importante para el desempeño laboral (**90%**), dándole importancia a diferentes factores:

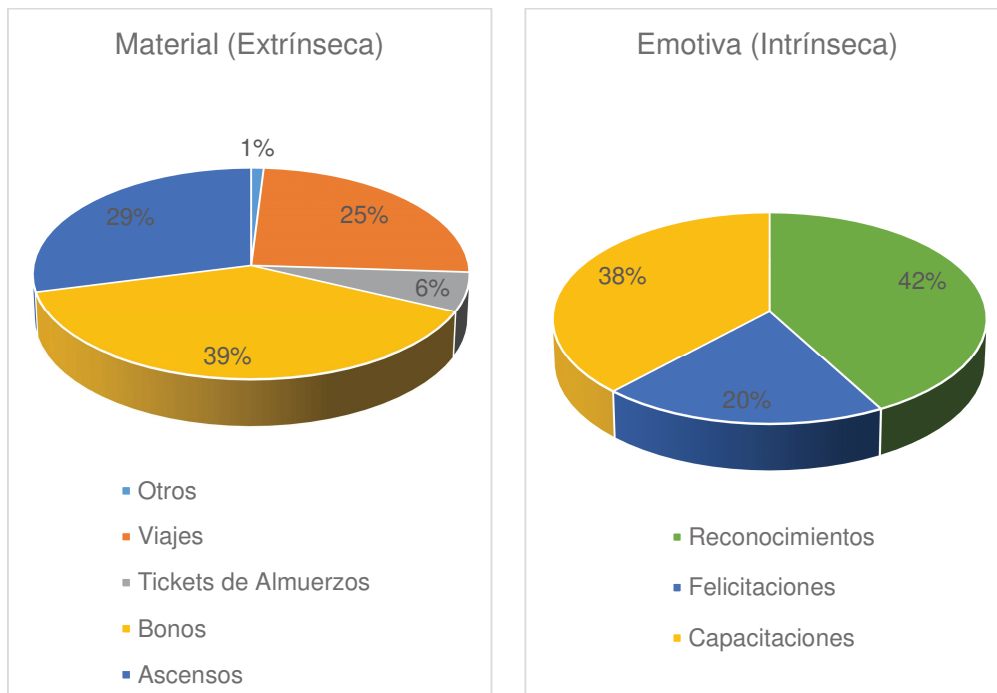


Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, si bien el **43%** de los entrevistados solo a veces recibe algún tipo de motivación, el **50%** prefiere un estilo de motivación extrínseca –material-, un **34%** una motivación intrínseca –emotiva- y un **16%** ambas. Como puede verse, las opciones de motivaciones son muy variadas:

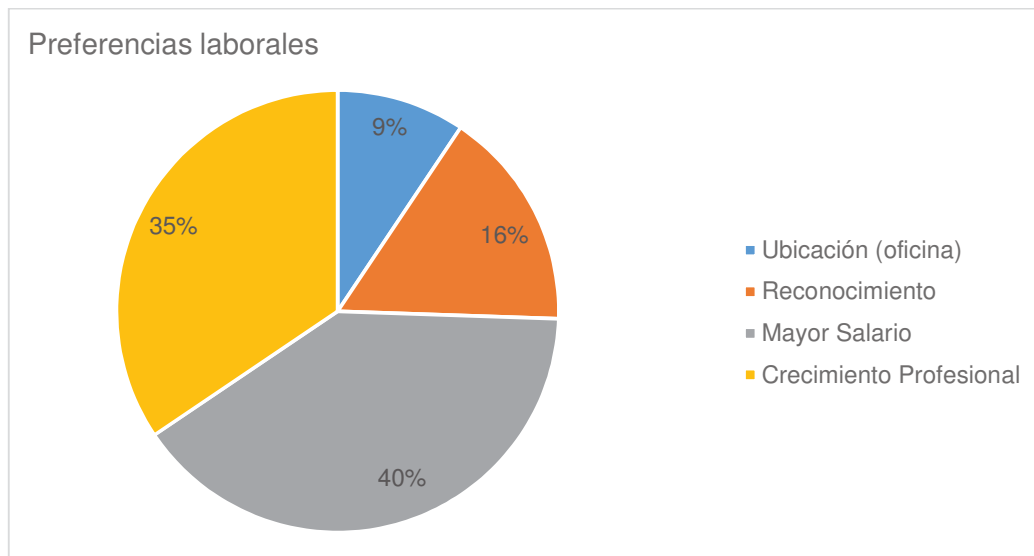


Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Otro de los factores importantes que debe tener en cuenta las empresas al momento de dar incentivos a sus empleados, es la **Remuneración**. Pudo observarse que las opiniones de los entrevistados fueron muy parejas pero negativas en base a si consideran que reciben un salario acorde a su trabajo y que si las condiciones otorgadas de manera general en la empresa también lo son, **61%** y **52%** respectivamente. Así mismo, hoy en día más allá de un salario justo, muchos empleados prefieren otras variables al momento de buscar nuevos empleos:



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3-. Industria 4.0

Si miramos hacia atrás en la historia podemos ver que el mundo ha vivido momentos de cambios revolucionarios caracterizados por los avances en la automatización y en la conectividad: en 1780 con la **1ra Revolución Industrial** llegaron las máquinas a vapor, generando que las personas migren de los campos a las ciudades y permitiendo la mecanización de la producción; luego para 1870 con la **2da Revolución Industrial** los cambios se vieron gracias a la generación y aplicación de energía eléctrica que permitió la implementación de la línea de montaje, dándole lugar a la producción en masa; ya en 1969 con la **3ra Revolución Industrial** los avances en la electrónica y en la computación permitieron que muchos procesos industriales comenzaran a automatizarse.

Poco a poco el futuro se avecina y va dando lugar a una **4ta Revolución Industrial**, caracterizada por la digitalización de la producción que permite la generación, integración y análisis de grandes cantidades de datos, la inteligencia artificial. Esta nueva era, conocida como "*Industria 4.0*", afecta tanto a cómo vivimos, cómo trabajamos, cómo nos relacionamos, en la funcionalidad de cualquier tipo de empresa y/u organización, etc.



Para Klaus Schwab (2016), economista empresario y fundador del Foro Económico Mundial, que la digitalización signifique automatización no implica una alta reducción del rendimiento a escala de las empresas, si no que les permite proveer bienes de información con costos de almacenamiento, transporte y replicación muy bajos<sup>37</sup>. Por otro lado, destaca que esta 4ta Revolución Industrial produce cambios mucho más rápidos que las anteriores e incluso a los individuos mismos, porque así como la tecnología modifica las cosas que se hacen y cómo se hacen, también procede cambios en las propias personas. Un claro ejemplo es cómo el Internet modificó radicalmente el sentido de la privacidad y propiedad.

Algunas de las tecnologías en las que podemos ver estos avances son: la *realidad virtual* (permitiendo recrear entornos cada vez más reales para testear productos), el *internet de las cosas* (conectando máquinas y personas para colaborar), la *inteligencia artificial* (vehículos auto-piloteados, asistentes virtuales, software para invertir), el *big data* (máquinas que pueden predecir posibles fallas y ejecutar procesos de mantenimiento), las impresiones 3D, la nano y biotecnología, etc.

Está claro que todo cambio afecta a cada sector de manera diferente. En el caso del *gobierno*, contarán con más mecanismos de control sobre la población; en la *sociedad* misma, ya se ven los efectos de la tecnología en materia de privacidad y/o propiedad y las relaciones personales. En el caso de las *empresas*, las expectativas de los clientes serán el centro de atención al momento de tomar decisiones que afecten a la actividad, debiendo reformular el valor y la gestión del trabajo; además, la tecnología permitirá mejorar los productos dando lugar a la colaboración de las partes (cliente-proveedor).

Pero ante estos nuevos cambios y automatizaciones de procesos, en lo primero que todos se detienen a pensar es en la destrucción de muchos puestos de trabajo. Si bien hoy en día este pensamiento no es para nada extraño, porque ya que muchas empresas han comenzado a utilizar maquinarias en los trabajos repetitivos y peligrosos para las personas, cuando hablamos de estas transformaciones (tecnología, digitalización y robotización) no estamos tomando en cuenta que para lograrlas y que funcionen son necesarios los empleados para que las desarrollen, implementen y exploten eficientemente. Es por esto que el área de Recursos

---

<sup>37</sup> SCHWAB, KLAUS (2016). “La cuarta Revolución Industrial”. Debate. España.

Humanos debe adecuarse a los cambios de la organización y preparar a los empleados para los nuevos retos venideros.

Según lo publicado por el **Foro Económico Mundial** en su reporte “**The future of Jobs 2018**”<sup>38</sup> publicado en 2018, si bien para el año 2025 alrededor de un 70% de las tareas realizadas hoy en día por las personas serán reemplazadas por máquinas, pronostican que este nuevo gran cambio permitirá incrementar la cantidad de puestos de trabajo mucho más en los próximos años. En líneas generales, las estadísticas que se estiman para el mundo son:

54%	Plantillas que deben renovarse y mejorar sus capacidades
<b>Expectativas de las empresas</b>	
50%	Recorta su plantilla
48%	Contratar contratistas especializados
38%	Aumentar su plantilla
28%	Aumentar su plantilla gracias a la automatización
<b>Horas totales de tareas realizadas por personas</b>	
71%	2017
58%	2022
48%	2025
<b>Expectativas de empleos para 2022</b>	
75 millones	Desplazados
133 millones	Creados

Fuente: Elaboración Propia con la información del Foro Económico Mundial, “The Future of Jobs 2018”

### 5.3.1-. La empresa 4.0

Esta nueva industria, se caracteriza por una producción más automática, independiente y controlable desde cualquier lugar, permitiendo incorporar novedosas tecnologías que permitan conectar al mundo físico con el virtual mediante el uso de internet. De esta manera, se logra acceder a mayores volúmenes de información en

<sup>38</sup> [www.weforum.org](http://www.weforum.org) – “Future of Jobs 2018”

tiempo real para la toma de decisiones, desde el momento del diseño del producto y/o servicio, su fabricación, su distribución y comercialización.

Dentro de los beneficios de estos cambios, se encuentra la disminución de los costos de la sensorización, el almacenamiento de datos y la conectividad entre los procesos, ya que tanto las máquinas, dispositivos y trabajadores se encuentran conectados y comunicados entre sí, permitiendo la automatización de tareas operativas y riesgosas. En términos generales, estos beneficios se pueden traducir en:

- **Producción más flexible**, permitiendo planificar e intervenir en cada uno de los eslabones de la cadena de valor sin alterar los otros.
- **Mayor eficiencia**, con una producción en menor tiempo.
- **Optimización de la logística**, calculando las mejores rutas de entrega evitando retrasos y mejorando el flujo de los productos.
- **Productos personalizados**, dando mayor respuesta a las exigencias y mejores experiencias del cliente.
- **Análisis predictivos**, que permitan detectar con anticipación el desgaste de un producto o elemento de un sistema.

Para lograr ser parte de esta industria, es necesario que las empresas comiencen a incorporar sucesivamente diferentes herramientas, como ser:

- ✓ **Inteligencia artificial**: Son sistemas que aprenden a través del procesamiento de datos y responden a órdenes, hacen sugerencias o toman decisiones automáticamente. Muy utilizado en los servicios de asistencia al cliente.
- ✓ **Internet de las cosas**: Es la conexión de las máquinas del proceso productivo con sensores e Internet, permitiendo hacer ajustes en tiempo real y un diagnóstico del uso.
- ✓ **Robótica**: Es la técnica que diseña y construye robots cooperativos, con sensores, láseres y cámaras, que trabajan a la par de los humanos.
- ✓ **Análisis de datos**: Son técnicas de análisis, manipulación y administración inteligente de una gran cantidad de datos para la predicción y optimización de recursos, para mejorar la toma de decisiones en toda la cadena de producción, distribución y venta.

✓ **Impresión 3D:** Crea objetos diseñados en tres dimensiones y reduce los costos de fabricación y logística.

✓ **Servicios en la nube:** Son plataformas compartidas de servidores, almacenamiento y aplicaciones, accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.

✓ **Soluciones móviles:** Son equipos, como tablets, e-readers y smartphones, software e infraestructura.

✓ **Redes sociales:** Son plataformas que facilitan la comunicación, tanto interna como externa, entre usuarios o clientes mientras generan datos de esas interacciones.

✓ **Ciberseguridad:** Son técnicas o metodologías que protegen computadoras, sistemas de información, dispositivos personales y datos en la nube.

✓ **Tecnologías inmersivas:** Son dispositivos, técnicas que crean experiencias, escenas y objetos de apariencia real. Se utilizan para mejorar los procesos de diseño y la capacitación del personal o para ver prototipos del producto previo a la fabricación. Existen distintos tipos: *realidad aumentada* (agrega ciertos elementos virtuales al contexto físico), *realidad virtual* (crea un entorno completamente nuevo), *simulación* (va más allá de lo visual e incorpora los demás sentidos).

#### 5.3.2.- Los trabajadores 4.0

Otra característica a destacar de esta 4ta Revolución, es la conexión inteligente y eficiente, tanto a nivel vertical como horizontal, de los trabajadores, los robots, los objetos y los sistemas TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) en un marco de una gestión dinámica.

Si bien la incorporación de este cambio puede llevar a la destrucción de un gran número de puestos de trabajo en el sector operativo, con el tiempo permitirá incorporar un mayor número de empleados en otras áreas, como ser el sector de IT y de datos. Es decir, que no tendrán lugar en las nuevas empresas los trabajadores con bajo nivel de formación o con poca capacidad de adaptación. Para esto, será necesario que se

produzca una revolución en el sistema educativo, tanto en la formación profesional y universitaria, como en los centros específicos de innovación.

De esta forma, el perfil del empleado deberá ser desarrollado en temas relacionados a la electrónica, robótica, Internet of the things y utilización de sistemas ciberfísicos, ya que serán las aptitudes tenidas en cuenta al momento de la selección de personal para llevar a cabo “Big Projects”, aquellos grandes proyectos en marcha y futuros que vayan creando las empresas.

La 3ra Revolución Industrial se enfocaba en el **trabajador del conocimiento**, utilizando el Know How y las competencias profesionales del trabajador. Hoy, en esta 4ta Revolución el centro lo ocupa el **trabajador del talento**, es decir un trabajador engaged que está totalmente implicado en su trabajo y entusiasmado con él. De esta manera al eliminar el trabajo duro de los operarios, por la implementación de máquinas, el empleado no necesitará trabajar más horas sino con más inteligencia, pasando de ser un trabajador a un solucionador de problemas (hardware y dispositivos), teniendo entre sus competencias la toma de decisiones y un perfil innovador. Al mismo tiempo, necesitará de un ambiente empresarial abierto en el que pueda desarrollar sus proyectos personales y profesionales a la vez.

Lo primero que deben tener en cuenta los encargados del área de RRHH son los 2 nuevos roles más solicitados: los analistas de datos y los vendedores especializados. Deberán buscar la mejor manera de atraer nuevos talentos y poder retenerlos a lo largo del tiempo. Esto último, dependerá de la forma en que logren motivarlos, permitiéndoles aprender nuevas habilidades y dándoles lugar a que asuman nuevas responsabilidades, siempre teniendo en cuenta que el contexto en el que se vayan desenvolviendo, tanto los empleados como la empresa, está en continuo cambio. El Foro Mundial no descarta que a diferencia de las demás revoluciones que fueron produciéndose durante décadas esta 4ta vaya a mayor velocidad, haciendo imprescindible que las empresas anticipen los cambios y retos futuros, para así evitar grandes costos económicos futuros.

# CONCLUSIÓN

Después de toda la información analizada, podemos concluir que la estabilidad y clima laboral, las relaciones interpersonales, los incentivos, el gusto por el trabajo y las condiciones generales son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Y si bien, de acuerdo al relevamiento realizado, pudimos observar que un alto porcentaje está conforme con su trabajo consideramos conveniente sugerir que las empresas, sobre todo las pymes, deben lograr una mejor gestión y calidad de vida en sus organizaciones contemplando no solo la estructura en sí, sino también a tener en cuenta a las personas como un factor fundamental para el desarrollo. Deben recordar también, que para los empleados es muy importante sentirse contenidos dentro de un equipo de trabajo, en un ambiente cálido, de camarería y con la posibilidad de recibir una remuneración acorde por el trabajo que realizan. Las personas valoran las oportunidades de desarrollo que les permitan crecer y desarrollarse profesionalmente, siendo los jefes quienes deben apoyar y valorar sus habilidades, recursos y expectativas permitiéndoles lograrlo. El empresario debe comprender que cada decisión que se toma e implementa, tendrá algún efecto en cada una de las partes que componen a la organización, es decir, los empleados. Ellos necesitan sentirse valoradas en sus puestos de trabajo, cómodas y a gusto.

Si bien cada organización posee su propia cultura, se sabe que con pequeños cambios pueden hacer que sus empleados estén cada día más motivados... bien dicen que la felicidad está a la vuelta de la esquina:

- Uno de ellos puede ser generar un ***buen clima laboral***, en donde los jefes fomenten e incentiven el compañerismo como puede ser realizar una actividad recreativa (algún deporte o día de campo) ayudando a construir relaciones de alta calidad.

- ***Horarios flexibles y días de Homeoffice*** (trabajar desde casa) permitiéndole tener al empleado un mayor balance entre su trabajo y su vida personal.

- **Recompensas** como un bono a fin de año o más días de vacaciones.

- Y muchas otras alternativas sencillas y económicas para hacer de la oficina un lugar agradable, como pueden ser el no prohibir el uso de las redes sociales; proveer de café, jugos, fruta o snacks de forma gratuita; celebrar los cumpleaños de los empleados.

Más allá de los beneficios que puede brindar la empresa para todos los empleados, lo más importante es que cuente en cada área con líderes competentes, alineados a la cultura y objetivos de la organización, que sean creíbles y mantengan una comunicación fluida con su equipo, cuidando de cada uno de ellos dentro de un marco de confianza. Sin esto ninguna organización lograra el éxito total.

De esta manera, apuntamos a que las empresas tengan en cuenta los siguientes aspectos para una mejor organización:

- Competencias del jefe.
- Compensaciones y beneficios.
- Desarrollo.
- Instalaciones
- Equilibrio

Un gran lugar para trabajar lo generan todos sus integrantes. Es por eso fundamental que se entienda el concepto de:

*“mejor para las personas, mejor para el negocio, mejor para todos”.*

## **Conclusión Personal: Gabriela Moyano**

En mi experiencia personal, existieron muchas falencias relevantes en cuanto a los beneficios por parte de mis empleadores en todo lo relacionado con la motivación, salario y reconocimiento.

En mi primer trabajo a los 17 años, en una empresa familiar, si bien fue un aprendizaje y crecimiento profesional importante me lleve una desilusión al ver que a mi empleador no mostraba ningún tipo de interés o preocupación por sus empleados, algunos de los cuales llevaban trabajando más de 20 años con él. Para él lo único importante era la producción y las ganancias. Al ser una empresa familiar no había departamento de RRHH, por lo tanto los permisos y avisos de ausencias debían ser tratados con el dueño. No les pagaba a sus empleados lo que correspondía por ley y era sumamente estricto con el uso de celulares y las comunicaciones entre los empleados dentro del horario laboral. Todo esto generó un descontento en todos los empleados y una mala predisposición de los mismos para con la empresa y las necesidades del dueño. Intente proponer algunas mejoras o cambios pero no fueron escuchadas y luego de 8 años me despiden con motivo de reestructuración donde toman a una persona mayor de 50 años a la cual solo le importaba hacer lo que se le decía.

Luego, entro en una empresa pyme agroexportadora, las perspectivas de desarrollo de la empresa eran buenas, con muchas posibilidades de crecimiento profesional y económico. La empresa carecía de una estructura bien definida. El ambiente de trabajo era bueno y existía un ámbito de confianza y buena relación entre mis compañeros de trabajo. Después de un tiempo y debido a una cadena de problemas que comienzan por una cantidad excesiva de trabajo y mal manejo de la comunicación descendente se genera un deterioro en la calidad del entorno de la oficina y una falta de satisfacción de los empleados, es decir, una saturación de problemas por malos manejos. Los empleados intentamos comprometernos con una mejora continua de la empresa pero los inconvenientes generan un desgaste de entusiasmo, dando la sensación de que su trabajo no vale (No se sienten valorados). Y luego de unos años la empresa empieza a tener problemas económicos por los cuales no nos da los aumentos de sueldos de las paritarias pero si nos exige que demos el 200 por ciento.



En vista de esta situación y luego de 8 años y medio decido buscar otro trabajo sin importarme perder tantos años de antigüedad, buscando un trabajo que me permita seguir creciendo profesional y económicamente. Finalmente y hace casi 3 meses que estoy trabajando en una empresa mediana la cual tiene una estructura bien definida y separada por departamentos, en la cual tengo muchas expectativas de desarrollo y creo poder aportar algunas ideas. Esperemos que así sea!!

## **Conclusión Personal: Vanina Rodríguez**

Desde chica, mi meta siempre fue poder conseguir un trabajo en el cuál pudiera dotarme de conocimientos, experiencia, y así poder crecer profesionalmente. Sin embargo, recién luego de 15 años de trabajo puedo decir que lo habría encontrado.

Con 18 años recién cumplidos, comencé a trabajar en una PyME en crecimiento. En los primeros tiempos todo fue encaminado y en buena dirección, pero al intentar día a día sin éxito contactar nuevos clientes, sumado a las exigencias que muchas veces no eran de buena manera y saber que no estábamos recibiendo una remuneración acorde, comencé a perder ese entusiasmo con el que había ingresado. Como mis compañeros estaban en la misma situación, decidimos ir a hablar con el dueño (ninguno podía creer que tengamos que ir a pedir un buen trato, cuando creíamos que debía ser algo normal de parte de cualquier persona, y más de un dueño que quiere que sus empleados estén bien al trabajar para y con él). Si bien los cambios no se dieron automáticamente, con el tiempo recibimos la remuneración correspondiente y comenzamos a recibir comisiones mensuales por montos vendidos. Esto nos produjo a todos un cambio de ánimo y volvimos a aumentar al 100% nuestro desempeño, logrando así que volvieran a crecer las ventas. Pero tiempo después volvimos a sentir ese desánimo porque las exigencias no habían cambiado mucho de forma, recibíamos quejas de algunos clientes porque se les enviaban productos que no eran los que habían pedido (los mismos eran cambiados al momento de armar su pedido, sin previo aviso); los montos de ventas solicitados para las comisiones eran cada vez más altos -incluso nunca una determinación clara- sabiendo que eran imposibles de llegar, muchas veces por las quejas de los clientes o la falta de stock de productos. Fue así que después de 8 años de trabajo en esa empresa, lo único que veía positivo en ese lugar era la cercanía a mi casa, a la facultad y que al llegar la señora encargada de la limpieza nos esperaba con el “cafecito”, como a cada uno nos gustaba.

Ante esto, decidí que lo mejor para poder seguir creciendo era buscar un cambio que me llenara más, en lo personal y en lo profesional, en el que pueda adquirir más y nuevos conocimientos y experiencias motivadoras. Es así que pasé a trabajar en un Centro de Servicios Compartidos de una empresa multinacional, cumpliendo uno de mis objetivos propuestos una vez finalizada la secundaria. Allí era todo diferente:

muchas más personas trabajando a la par, muchas más tareas de las que ocuparse y que estaban interconectadas entre sí. Comencé cumpliendo pequeñas tareas generales para los más de 10 países en los que la empresa se encontraba y poco a poco con el tiempo pase a tener a cargo los procesos completos de 3 de esos países. Sin embargo, este cambio conllevaba algunos inconvenientes. Cuando un proceso no se realizaba o era errado culpaban a nuestra área, cuando en realidad correspondía al área que realizaba tareas previas; o bien, ocurría que superiores daban autorizaciones para contentar a las compañías sin importar que estén fuera de los procesos estipulados, siendo nosotros los analistas los que corrían con poco tiempo. Poco a poco el espacio laboral pasó a no ser muy cómodo, los colores de la oficina eran muy apagados, escritorios y sillas incómodas. Si bien la empresa intentó “contentarnos” al colocar máquinas expendedoras de café, galletitas y golosinas, con el tiempo se rompían y no eran arregladas rápidamente, incluso eran más caras que un kiosco cercano. Luego vino una mudanza a oficinas nuevas y una reorganización de tareas, lo que nos motivó a poner nuevamente el empeño de antes.

Pero con el tiempo, todo volvió a estancarse. Luego de 5 años y medio de trabajo en esta compañía, si bien pude adquirir muchas experiencias nuevas ya no veía posibilidades de crecimiento, y de haberlas eran trucas debido a los amiguismos dentro de la compañía. Esto me llevó a querer cambiar nuevamente de trabajo, ya que no me sentía conforme, necesitaba de otras experiencias que me motivaran y me permitieran seguir creciendo profesionalmente. Así fue que hace ya 2 años pasé a trabajar a otro Centro de Servicios que estaba integrando a una de las 5 subsidiarias que la empresa tiene en Latinoamérica; que si bien es parte de la empresa hace años, su manejo era muy manual y desorganizado. Día a día esto sigue siendo un reto que me genera mucha emoción, ya que consiste en adaptar procesos, tareas y sistemas de algo desorganizado a otro totalmente automatizado y estandarizado, pudiendo plantear cambios e ideas para seguir mejorando.

# ANEXO

## Resultados generales de nuestro relevamiento

Para nuestro análisis, se optó por confeccionar una encuesta debido a que nos permitió realizar un cuestionario cerrado y enfocado en la investigación realizada. La misma fue realizada tanto de manera presencial como por vía on line a 247 personas, tanto hombres como mujeres, de variados rangos de edades: menos de 20 años (2%) - 20 a 35 años (64%) – 35 a 50 años (27%) – 50 a 65 años (7%), y que trabajasen en establecimientos de diferente tamaño: chica (22%) – Mediana (27%) – Grande (20%) – Multinacional (26%) – Educación (2%) – Estado (3%).

Los resultados buscados fueron enfocados a 4 aspectos globales considerados de mayor importancia para nosotros: el **Ambiente Laboral**, la **Comunicación**, la **Motivación** propiamente y la **Remuneración** percibida.

De esta manera, los resultados obtenidos fueron:

### AMBIENTE LABORAL

#### 6-. ¿Cómo considera su desempeño laboral?

Buena: 93% - Regular: 6% - Mala: 1%

#### 7-. ¿Considera que recibe el reconocimiento acorde por su trabajo, por parte de sus compañeros y jefes?

Si: 38% - No: 19% - A veces: 43%

#### 8-. ¿Cuál es la razón principal por la que trabaja?

Ambiente Laboral: 15%

Crecimiento Profesional: 23%

Desafíos: 9%

Placer: 6%

Reconocimiento: 4%

Salario: 39%

Otro (combinación de opciones): 5%

**9-. ¿El trabajo, en general, está bien organizado?**

Sí: 38% - No: 19% - A veces: 43%

**10-. ¿El ambiente en el que se desenvuelve es propicio para desarrollar sus tareas?**

Si: 86% - No: 14%

**11-. ¿Están bien distribuidas las tareas?**

Si: 36% - No: 19% - A veces: 45%

**12-. ¿Influye el ambiente laboral en la forma en que desempeña su trabajo?**

Si: 78% - No: 8% - A veces: 15%

**13-. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

Si: 55% - No: 45%

**14-. ¿El ambiente laboral lo hace sentir bien y lo motiva a desempeñar un mejor trabajo?**

Si: 40% - No: 17% - A veces: 43%

**15-. ¿Qué debería mejorar su empresa desde su punto de vista?**

Ambiente Físico: 8%

Capacitaciones: 23%

Indicadores: 4%

Reconocimientos: 21%

Relaciones Interpersonales: 16%

Remuneración: 24%

Otro (combinación de opciones): 3%

**16-. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?**

Buena: 94% - Regular: 6% - Mala: 0%

**17-. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo?**

Si: 64% - No: 36%

**18-. ¿Qué tal es la relación con su jefe?**

Buena: 76% - Regular: 21% - Mala: 3%

**19-. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?**

Si: 62% - No: 8% - A veces: 30%

## **COMUNICACIÓN**

**20-. ¿La comunicación interna dentro de su empresa funciona correctamente?**

Si: 21% - No: 26% - A veces: 53%

**21-. ¿Recibe feedbacks de cómo desempeña su trabajo? \***

Si: 31% - No: 36% - A veces: 32%

**22-. ¿Recibe la información necesaria cuando se implementan nuevos procesos o se asignan nuevas tareas?**

Si: 38% - No: 23% - A veces: 38%

**23-. ¿Sus tareas y responsabilidades están bien definidas?**

Si: 56% - No: 18% - A veces: 26%

**24-. ¿Puede dar su opinión libremente a cualquiera de sus superiores?**

Si: 58% - No: 13% - A veces: 30%

### **MOTIVACIÓN**

**25-. ¿Le gusta el trabajo que realiza?**

Si: 85% - No: 15%

**26-. ¿La motivación influye en su desempeño laboral?**

Si: 90% - No: 10%

**27-. ¿Qué es lo que más le motiva dentro de la empresa?**

Ambiente Laboral: 30%

Compañeros: 31%

Incentivos: 21%

Jefes: 10%

Crecimiento Profesional: 1%

Desafíos: 1%

Salario: 2%

Otro (combinación de opciones): 5%

**28-. ¿Qué forma de motivación prefiere o preferiría?**

Emotiva (Intrínseca): 34%

Material (Extrínseca): 50%

Otro (Ambos): 16%

**29-. ¿Recibe usted algún tipo de motivación por parte de sus superiores?**

Si: 23% - No: 34% - A veces: 43%

**30-. Si la motivación fuera emotiva, ¿qué preferiría recibir?**

Capacitaciones: 38%

Felicitaciones: 20%

Reconocimientos: 42%

Otro (Días Libres): 0%

**31-. Si la motivación fuera material, ¿qué preferiría recibir?**

Ascensos: 29%

Bonos: 39%

Tickets de Almuerzos: 6%

Viajes: 25%

Otro (Salario): 1%

**REMUNERACIÓN**

**32-. ¿Considera que las condiciones salariales otorgadas por su empresa son buenas?**

Si: 48% - No: 52%

**33-. ¿Considera que el salario recibido se corresponde con su trabajo y esfuerzo?**

Si: 39% - No: 61%

**34-. ¿Cuál es tu mayor preferencia? (Puedes elegir más de 1 opción)**

Crecimiento Profesional: 33%

Mayor Salario: 40%

Reconocimiento: 17%

Ubicación (oficina): 10%

Otro (combinación de opciones): 0%

# BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, JOHN STACY (1965). "*Inequity in Social Exchanges*". L. Berkowitz, Advances in Experimental Social Psychology, academic Press. Estados Unidos.

ADLER, NANCY J. (1997). "*International Dimensions of Organizational Behavior*". Estados Unidos.

ATKINSON, JOHN WILLIAM (1964). "*An Introduction to Motivation*". Princeton. Estados Unidos.

BAIN, R (2003). "*La productividad*". Editorial McGraw Hill. Colombia.

BOSQUED, MARISA (2008). "*Quemados, el síndrome de burnout*". Ediciones Paidós Ibérica. España.

BROOKING, ANNIE (1996). "*El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*". Ediciones Paidós Ibérica. España.

CHIAVENATO, ADALBERTO (2002). "*Construção de Talentos: coaching y monitoring*". Brasil.

CHIAVENATO, ADALBERTO (2009). "*Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*". Mc Graw Hill, 2da Edición. México.

CHIAVENATO, ADALBERTO (2011). "*Administración de Recurso Humanos*". Mc Graw Hill, 9º Edición. México.

CORBA, VERÓNICA (2013). "*Hay un líder en usted*". Empresa Activa. Buenos Aires.

DECKERS, LAMBERT (2001). "*Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*". Allyn and Bacon. Boston, Estados Unidos.



DELGADO, SUSANA (2008). "*Recursos Humanos: Administración y Finanzas*". Editorial Paraninfo. Madrid, España.

DESSLER, GARY (2009). "*Administración De Recursos Humanos*". Editorial Pearson. México.

DÍAZ DE SANTOS (1995). "*El diagnóstico de la empresa*". Díaz de Santos. España.

DÍAZ DE SANTOS (1996). "*Gestión y motivación del personal*". Díaz de Santos. España.

GOLEMAN, D. (2013). "*Liderazgo*". Ediciones B. Barcelona, España.

GONZÁLEZ LÓPEZ, LUIS (2001). "*Satisfacción y motivación en el trabajo*". Díaz de Santos. España.

HATUM, ANDRES (2009). "*Alineando la organización*". Ediciones Granica. Argentina.

HELLRIEGEL, DON; SLOCUM, JOHN W. (2009). "*Comportamiento Organizacional*". Cengage Learning.

HERZBERG, FREDERICK; MAUSNER, BERNARD; SNYDERMAN, BARBARA (1959). "*The Motivation to work*". John Wiley. Nueva York, Estados Unidos.

HOFSTEDE, GEERT (1980). "*Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*" Organizational Dynamics.

KAST, FREMONT E.; ROSENZWEIG, JAMES E. (1970). "*Organization and Management: A Systems Approach*". McGraw-Hill. Tokyo, Japón.

KERTÉSZ, R.; ATALAYA, C. I.; KERTÉSZ, V. (2012). "*Liderazgo Transaccional. Cómo hacer que la gente haga*". Editorial de la Universidad de Flores. Buenos Aires, Argentina.

- KOFMAN, F. (2014). *"La empresa consciente"*. Aguilar. Buenos Aires, Argentina.
- KUHL, J. (1986). *"Motivation and information processing. A new look at decision making, dynamic change, and action control"*. Guilford Press. Nueva York, Estados Unidos.
- LACALLE GARCÍA, GUILLERMO (2016). *"Operaciones Administrativas de Recursos Humanos"*. Editex. España.
- LAWLER III, EDWARD (1971). *"Pay and Organization Effectiveness"*. McGraw-Hill. Nueva York, Estados Unidos.
- LEAVITT, HAROLD J. (1964). *"Managerial Psychology"*. The University of Chicago Press. Estados Unidos.
- LÈVY-LEBOYER, CLAUDE (2003). *"La motivación en la empresa"*. Ediciones Gestión 2000. España.
- LITWIN, GEORGE H. *"Climate and motivation: An experimental study"*, en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 111.
- LÓPEZ CABARCOS, M. ÁNGELES; GRANDÍO DOPICO, ANTORIO (2005). *"Capital Humano como Fuente de ventajas competitivas"*. Gesbiblo. España.
- LUTHANS, FRED; LUTHANS, BRETT; LUTHANS, HYLE W. (2015). *"Organizational Behavior"*. 13ra Edición.
- MACCOBY, MICHAEL (1989). *"Por qué y para qué trabajar"*. Ediciones Granica. Argentina.
- MARTÍNEZ GUILLÉN, MARIA DEL CARMEN (2012). *"Motivación"*. Díaz de Santos. Madrid, España.

MASLOW, ABRAHAM (1954). *"Motivation and Personality"*. Harper and Co.. Nueva York, Estados Unidos.

MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W. (). *"Human Resource Management"*

MURA, JOSEPH D. (2015). *"Administración: Una aproximación íntegra"*.

NACHTIGALL, PABLO (2018). *"Inteligencia emocional en la empresa"*. Ediciones Granica. Argentina.

NELSON, BOB (1996). *"1001 formas de recompensar a los empleados"*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

NEWMAN, JOHN W. (2011). *"Comportamiento humano en el trabajo"*. McGraw Hill, 13va. Edición. México.

PETRI, HERBERT (2006). *"Motivación"*. Editorial Thompson. México.

PINO MARIÑO, MARIA DE LOS ANGELES (2008). *"Recursos Humanos"*. Editorial Editex. España.

PORRET, MIQUEL (2010). *"Gestión de personas"*. Editorial ESIC. Madrid, España.

ROBBINS, STEPHEN P. (2004). *"Comportamiento Organizacional"*. Pearson Educación. México.

ROBBINS, STEPHEN P.; COULTER, MARY (2005). *"Administración"*. Pearson Educación. México.

ROSS, JOHAN; ROOS, GÖRAN; DRAGONETTI, NICOLA C.; EDVINSSON, LEIF (2001). *"Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa"*. Ediciones Paidós Ibérica. España.

SCHEIN, EDGAR H. (2000). *"Psicología de la organización"*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

SCHROEDER, ROGER G. (2002). *"Administración de operaciones"*. McGraw Hill Interamericana. México.

STRONG, EARL P. (1973). *"Administración y conducción de empresas"*. Ediciones Troquel. Buenos Aires.

SVEIBY, KARL ERIK (1998). *"A Nova Riqueza das Organizações: gerenciado e avaliando patrimônios de conhecimento"*. Campus. Rio de Janeiro, Brasil.

THOMPSON, JAMES D.; VAN HOUTEN, DONALD D. (1975). *"As Ciências do Comportamento: Uma Interpretação"*. Atlas. São Paulo, Brasil.

ULRICH, DAVE (2006). *"Recursos Humanos Champions"*. Ediciones Granica. Argentina.

ULRICH, DAVE; LOSEY, MICHAEL R.; LAKE, GERRY (2003). *"El futuro de la dirección de recursos humanos"*. Ediciones Gestión 2000. España.

VALDEZ RIERA, SALVADOR (1999). *"Diagnostico empresarial"*. Trillas.

VÉLAZ RIVAS, JOSÉ IGNACIO (1996). *"Motivos y Motivación en la Empresa"*. Díaz de Santos. Madrid, España.

WAYNE, MONDY (2005). *"Administración de recursos humanos"*. Pearson Prentice Hall. México.

WONG, RODERICK (2000). *"Motivation. A Biobehavioural Approach"*. Cambridge University Press. Nueva York, Estados Unidos.

WOODWORTH, ROBERT S. (1918). *"Dynamic Psychology"*. Columbia University Press. Nueva York, Estados Unidos.

# INFOGRAFIA

FORBES ( ). *www.forbes.com*. “*Best Employers*”.  
<https://www.forbes.com/best-employers/#2e5e4c88461b>

GARCIA RAMIREZ, MARIA GUADALUPE; IBARRA VELAZQUEZ, LUIS ALBERTO ( ). “*Diagnóstico de clima organizacional*”. *www.eumed.net*.  
[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico\\_de\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html)

GRAU, JAIME (2016). “*Motivar empleados sin recompensas económicas: 10 claves*”. *www.bepisma.com*.  
<https://bepisma.com/motivar-empleados-sin-recompensas-economicas>

GREATE PLACE TO WORK. *www.greatplacework.com.ar*.  
<http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentina/las-mejores-en-argentina-hasta-250>.  
<https://www.greatplacetowork.com.ar/los-mejores-lugares-para-trabajar/best-workplaces-in-latin-america/2018>

I PROFESIONAL (2014). “*Encuentran ocho causas comunes de desmotivación laboral*”. *www.iprofesional.com*.  
<http://www.iprofesional.com/notas/180983-Encuentran-ocho-causas-comunes-de-desmotivacin-laboral%20-%20iprofesional.com>

I PROFESIONAL (2016). “*Salario y estabilidad. Las dos variables que hoy definen el empleo*”. *www.iprofesional.com*.  
<http://www.iprofesional.com/notas/232661-Salario-y-estabilidad-las-dos-variables-que-hoy-definen-el-empleo>

RANDSTAD (2016). “*Satisfacción laboral entre los argentinos*”.  
*www.randstad.com.ar*.

[https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/satisfaccion-laboral-entre-los-argentinos\\_189/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/satisfaccion-laboral-entre-los-argentinos_189/)

RANDSTAD (2018). "Informe: Workmonitor Argentina". [www.randstad.com.ar](http://www.randstad.com.ar).  
<https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/informe-crecen-los-formatos-de-trabajo-flexible-en-argentina-pero-aun-reina-el-modelo-tradicional/>

SANGUINETTI, ANDRES (2014). "*Insatisfacción laboral: cada vez más trabajadores quieren cambiar de actividad*". [www.cronista.com](http://www.cronista.com).  
<http://www.cronista.com/negocios/-Insatisfaccion-laboral-cada-vez-mas-trabajadores-quieren-cambiar-de-actividad-20140328-0002.html%E2%80%93Diario%20El%20Cronista>

SULLIVAN, JOHN (2004). "*The 8 elements of a successful Employment Brand*". [www.ere.net](http://www.ere.net).  
<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>